

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

**ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA
COOPERACIÓN EMPRESARIAL
EN EL SECTOR
AGROALIMENTARIO ESPAÑOL**

I.S.B.N. Ediciones de la UCLM
978-84-8427-660-9



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

Cuenca, 2009

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Análisis Empírico de la Cooperación Empresarial en el Sector
Agroalimentario Español

TESIS DOCTORAL

Doctorando

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

Director

Prof. Dr. Pedro Jiménez Estévez

ÍNDICE

ÍNDICE SINTÉTICO

ÍNDICE ANALÍTICO	II
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS	i
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2. EL FENÓMENO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....	17
CAPÍTULO 3. INTERPRETACIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL DESDE DIFERENTES ENFOQUES	111
CAPÍTULO 4. TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS COOPERATIVOS.....	171
CAPÍTULO 5. DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	225
CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	311
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	373
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	391
ANEXOS	419

INDICE ANALÍTICO

ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS.....	i
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. TEMA DE ESTUDIO.....	3
1.2. CONCEPTO DE COOPERACIÓN.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	14
CAPITULO 2. EL FENÓMENO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL	17
2.1. CONTENIDO DEL CAPÍTULO	19
2.2. MOTIVOS QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A COOPERAR	20
2.2.1. Aspectos previos a considerar	20
2.2.2. Análisis de los motivos de la cooperación.....	21
2.2.2.1. Aprendizaje y transferencia de conocimiento.....	21
2.2.2.2. Acceso a recursos y capacidades complementarias	28
2.2.2.3. Aumentar poder competitivo	30
2.2.2.4. Reducción de costes y aumento de la eficiencia	32
2.2.2.5. Satisfacción del cliente	33
2.3. RIESGOS ASOCIADOS A LOS ACUERDOS COOPERATIVOS	34
2.3.1. Dilema cooperación-competición.....	35
2.3.2. Asimetrías organizativas	41
2.3.3. Comportamiento oportunista.....	43
2.3.4. Tensiones e inestabilidades	47
2.3.5. Otros riesgos e inconvenientes	48

2.4. FACTORES CONDICIONANTES DE LOS ACUERDOS COOPERATIVOS	50
2.4.1. Factores externos que influyen en la cooperación.....	51
2.4.2. Actuaciones gubernamentales.....	53
2.4.3. Factores internos a los acuerdos de cooperación.....	55
2.4.3.1. Confianza.....	56
2.4.3.2. Relaciones previas	63
2.4.3.3. Reputación	66
2.4.3.4. Compromiso	68
2.4.3.5. Relaciones interpersonales.....	69
2.4.3.6. Tamaño de la empresa	70
2.4.3.7. Horizonte de la alianza	72
2.4.3.8. Otros factores.....	74
2.5. DESARROLLO DE UN ACUERDO COOPERATIVO.....	86
2.5.1. Etapa inicial: búsqueda de socios.....	89
2.5.2. Funcionamiento de un acuerdo	94
2.5.3. Factores claves de éxito y causa de fracaso en los acuerdos cooperativos.....	104
 CAPÍTULO 3. INTERPRETACIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL DESDE DIFERENTES ENFOQUES	 111
3.1. ASPECTOS PREVIOS A CONSIDERAR.....	113
3.2. LA COOPERACIÓN DESDE EL ENFOQUE DEL CAPITAL SOCIAL.....	118
3.2.1. Aspectos generales: definición y dimensiones	118
3.2.2. Beneficios obtenidos a través del capital social	122
3.2.3. Dimensiones de la información en la creación de capital social	124
3.2.4. Las interdependencias como medio para construir capital social.....	127
3.2.5. Relación del capital social con el enfoque estratégico	129
3.3. LA COOPERACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.....	130
3.3.1. Justificación de la formación de acuerdos cooperativos desde la Teoría de los Costes de Transacción	130
3.3.2. Reducción de costes de transacción en la cooperación	135
3.3.3. Principales críticas a la Teoría de los Costes de Transacción	136
3.4. LA COOPERACIÓN DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	138
3.4.1. Análisis de la cooperación empresarial desde la Teoría de Recursos y Capacidades	139
3.4.2. Análisis comparado de la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades en el estudio de la cooperación empresarial.....	142
3.4.3. El enfoque del conocimiento.....	144
3.5. OTRAS APROXIMACIONES TEÓRICAS AL FENÓMENO COOPERATIVO: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	152
3.5.1. Economía de redes	152

3.5.2. Enfoque organizacional.....	154
3.5.3. Teoría de la Dependencia de Recursos.....	156
3.5.4. Perspectiva evolutiva.....	157
3.5.5. El enfoque del valor transaccional.....	160
3.5.6. La Teoría Institucional	161
3.5.7. Teoría de Juegos.....	162
3.5.8. Teoría de la Agencia.....	165
3.5.9. Teoría del Poder del Mercado	167
 CAPÍTULO 4. TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS COOPERATIVOS	171
 4.1. CONTENIDO DEL CAPITULO	173
4.2. TIPOLOGÍA EN FUNCIÓN DE LA FORMA ORGANIZATIVA DE LA ALIANZA	175
4.2.1. Aspectos previos a considerar	175
4.2.2. Definición de acuerdos de capital y acuerdos contractuales.....	177
4.2.2.1. Acuerdos de capital	178
4.2.2.2. Acuerdos contractuales.....	185
4.2.3. Análisis comparado de los acuerdos de capital y acuerdos contractuales	188
4.2.3.1. Comparación genérica de los acuerdos contractuales y de capital	188
4.2.3.2. Elección de forma organizativa en función de una serie de factores	191
4.2.4. Otras formas organizativas de los acuerdos cooperativos	195
4.3. TIPOLOGÍA EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO PERSEGUIDO CON LA ALIANZA	200
4.3.1. Definición de acuerdos exploradores y acuerdos explotadores	200
4.3.2. Análisis comparado de las estrategias de exploración y explotación	201
4.4. TIPOLOGÍA SEGÚN EL ÁREA FUNCIONAL DONDE SE DESARROLLE EL ACUERDO COOPERATIVO.....	204
4.4.1. Acuerdos de <i>marketing</i> o comerciales.....	204
4.4.2. Acuerdos de producción	205
4.4.3. Alianzas tecnológicas o acuerdos de I + D.....	205
4.5. ALIANZAS SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS SOCIOS EN LA CADENA DE VALOR: ACUERDOS COOPERATIVOS HORIZONTALES Y VERTICALES.....	211
4.5.1. Acuerdos horizontales	212
4.5.2. Acuerdos verticales	213
4.5.3. Comparación con otras estrategias de crecimiento: diversificación e integración vertical	215
4.6. OTRAS TIPOLOGÍAS	217

CAPÍTULO 5. DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN 225

5.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	227
5.2. MODELOS E HIPÓTESIS A CONTRASTAR.....	228
5.2.1. Relaciones recogidas en el MODELO A	232
5.2.2. Relaciones recogidas en el MODELO B.....	249
5.2.3. Relaciones contenidas en el MODELO C	252
5.3. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL	257
5.3.1. Sector agroalimentario español: definición e importancia	257
5.3.2. Situación y evolución del sector agroalimentario español	261
5.3.3. Tendencias en el sector agroalimentario español	266
5.3.4. Situación planteada ante la ampliación de la UE	270
5.4. MEDIDAS DE LAS VARIABLES	272
5.4.1. Consideraciones generales	272
5.4.2. Medidas de las variables del MODELO A.....	279
5.4.3. Medidas de las variables del MODELO B.....	300
5.4.4. Medidas de las variables del MODELO C.....	303

CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 311

6.1. ANÁLISIS PREVIO	313
6.2. LA MUESTRA	313
6.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....	318
6.3.1. Análisis descriptivo	319
6.4.- CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	331
6.4.1. Contraste de las siete primeras hipótesis del MODELO A: Relación entre confianza, experiencia, reputación, comportamiento cooperativo y éxito de la alianza.....	331
6.4.2. Contraste de la Hipótesis 8 del MODELO A: Relación entre el éxito de la alianza y el resultado de la empresa	350
6.4.3. Contraste de las Hipótesis 9 y 10 correspondientes al MODELO B: Relación entre relaciones previas, forma organizativa y confianza.....	353
6.4.4. Contraste de la Hipótesis 11 correspondiente al MODELO B: Relación entre forma organizativa y éxito de la alianza.....	358
6.4.5. Contraste de las hipótesis correspondientes al MODELO C: Relación entre la orientación estratégica del acuerdo, el éxito de la alianza y la estrategia de la empresa	361

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	373
7.1. CONCLUSIONES.....	375
7.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	385
7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	388
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	391
ANEXO	419

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. MOTIVO: Aprendizaje y transferencia de conocimiento	28
Tabla 2.2. MOTIVO: Acceso a recursos y capacidades complementarias	29
Tabla 2.3. MOTIVO: Aumentar poder competitivo	32
Tabla 2.4. MOTIVO: Reducción de costes/Aumento de la eficiencia.....	32
Tabla 2.5. MOTIVO: Satisfacción del cliente	34
Tabla 2.6. Equilibrio en el nivel de conocimiento a compartir	40
Tabla 2.7. Diferencias entre las empresas japonesas y británicas.....	42
Tabla 2.8. Riesgos de la cooperación.....	50
Tabla 2.9. Factores externos que influyen en la cooperación	53
Tabla 2.10. Factores internos que influyen en la cooperación	55
Tabla 2.11. Etapas de un acuerdo cooperativo.....	88
Tabla 2.12. Factores claves de éxito en los acuerdos cooperativos	105
Tabla 2.13. Causas del fracaso de los acuerdos cooperativos	110
Tabla 3.1. Trabajos sobre cooperación empresarial.....	115
Tabla 3.2. Dimensiones del capital social.....	120
Tabla 3.3. Características principales de las dimensiones de la información	124
Tabla 3.4. Análisis comparado de las Teorías de: Costes de Transacción y Recursos y Capacidades.....	143
Tabla 3.5. Cuadro resumen de las principales teorías	151
Tabla 3.6. Aproximaciones al fenómeno cooperativo desde distintos enfoques.....	168
Tabla 4.1. Tipologías empleadas en los principales trabajos analizados	174
Tabla 4.2. Análisis comparativo en función del control y la confianza	189
Tabla 4.3. Elección del tipo de acuerdo en función del valor de una serie de factores.....	195
Tabla 4.4. Características principales	195
Tabla 4.5. Características comparadas	202
Tabla 4.6. Ventajas y problemas de las alianzas tecnológicas	210
Tabla 4.7. Objetivos de los acuerdos horizontales y verticales.....	211
Tabla 4.8. Otras tipologías utilizadas en cooperación empresarial	218
Tabla 5.1. Relaciones moderadoras empleadas en cooperación empresarial	230
Tabla 5.2. Importancia relativa del resultado del ejercicio de las diferentes agrupaciones de actividades.....	259
Tabla 5.3. Importancia relativa del importe neto de la cifra de negocios	260
Tabla 5.4. Evolución de las principales variables del sector agroalimentario español	262
Tabla 5.5. Evolución por subsectores del número de empresas en el sector agroalimentario.....	263
Tabla 5.6. Número de empresas por estratos de asalariados y por subsectores	264
Tabla 5.7. Datos comparativos de comercio exterior entre bienes de consumo alimenticio y no alimenticio.....	265

Tabla 5.8. Evolución de la agricultura ecológica en España.....	267
Tabla 5.9. Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO A.....	279
Tabla 5.10. Medidas de éxito de las alianzas	285
Tabla 5.11. Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO B.....	300
Tabla 5.12. Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO C.....	303
Tabla 5.13. Efectos esperados en las hipótesis del MODELO A	308
Tabla 5.14. Efectos esperados en las hipótesis del MODELO B	309
Tabla 5.15. Efectos esperados en las hipótesis del MODELO C	310
Tabla 6.1. Ficha técnica de la investigación.....	316
Tabla 6.2. Contraste de medias para el estudio de la factibilidad	318
Tabla 6.3. Distribución de empresas según el subsector de actividad.....	320
Tabla 6.4. Frecuencia del número de socios en los acuerdos cooperativos.....	321
Tabla 6.5. Contraste de medias en función del ámbito del acuerdo	321
Tabla 6.6. Frecuencia de la duración de los acuerdos cooperativos (I).....	321
Tabla 6.7. Frecuencia de la duración de los acuerdos cooperativos (II).....	322
Tabla 6.8. Contraste de medias en función del conocimiento de la duración del acuerdo	322
Tabla 6.9. Comparación medias en función del conocimiento de la duración del acuerdo.....	322
Tabla 6.10. Frecuencia del número de acuerdos cooperativos previos	323
Tabla 6.11. Contraste de medias en función de la vigencia del acuerdo y la implicación del encuestado	324
Tabla 6.12. Importancia inicial y grado de logro medio de los objetivos para cooperar.....	324
Tabla 6.13. Contraste de medias en función de la importancia inicial de los objetivos de cooperación	325
Tabla 6.14. Área funcional implicada en el acuerdo.....	325
Tabla 6.15. Logro medio de los objetivos globales de la empresa.....	326
Tabla 6.16. Principales causas de fracaso de los acuerdos cooperativos.....	327
Tabla 6.17. Variables que determinan el comportamiento cooperativo en una alianza	327
Tabla 6.18. Análisis de correlaciones entre las dimensiones del comportamiento cooperativo y el éxito	328
Tabla 6.19. Análisis factorial del comportamiento cooperativo.....	328
Tabla 6.20. Contraste de medias en función del tamaño de la empresa	329
Tabla 6.21. Contraste de medias en función de la antigüedad de la empresa.....	330
Tabla 6.22. Contraste de medias en función del cargo del encuestado	330
Tabla 6.23. Constructos empleados para el contraste de las siete primeras hipótesis	332
Tabla 6.24. Análisis descriptivo de las siete primeras hipótesis	333
Tabla 6.25. Análisis descriptivo de las variables transformadas.....	334
Tabla 6.26. Análisis de correlaciones de las variables de las siete primeras hipótesis.....	334
Tabla 6.27. Análisis de la fiabilidad de las escalas multiítems implicadas en el MODELO A.....	335
Tabla 6.28. Ítems empleados para evaluar la validez convergente de variables de H1a H7	335
Tabla 6.29. Análisis factorial para evaluar validez discriminante de variables de H1 a H7	337
Tabla 6.30. Análisis factorial del éxito de la alianza.....	338
Tabla 6.31. Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO A. Variable dependiente: Éxito (Satisfacción y Cumplimiento de Objetivos).....	340
Tabla 6.32. Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov	342
Tabla 6.33. Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO A. Variable dependiente: Satisfacción.....	345

Tabla 6.34. Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO A. Variable dependiente: Cumplimiento de Objetivos.....	346
Tabla 6.35. Análisis de regresión lineal simple MODELO A	349
Tabla 6.36. Constructos empleados para el contraste de H8.....	350
Tabla 6.37. Análisis descriptivo de las variables implicadas en H8	350
Tabla 6.38. Análisis factorial de los objetivos propuestos por Gupta y Govindarajan	351
Tabla 6.39. Análisis factorial de la rentabilidad económica de la empresa	352
Tabla 6.40. Análisis de regresión lineal simple (H8).....	353
Tabla 6.41. Variables empleadas en H9 y H10	354
Tabla 6.42. Análisis descriptivo de las variables de H9 y H10.....	354
Tabla 6.43. Análisis factorial de variables independientes de H9 y H10.....	356
Tabla 6.44. Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO B	357
Tabla 6.45. Análisis discriminante.....	358
Tabla 6.46. Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)	359
Tabla 6.47. Comparación medias por subconjuntos homogéneos. Scheffé	360
Tabla 6.48. Variables del MODELO C.....	362
Tabla 6.49. Análisis descriptivo de las variables del MODELO C.....	363
Tabla 6.50. Análisis factorial de la orientación estratégica del acuerdo	365
Tabla 6.51. Análisis de correlaciones entre las variables empleadas en el MODELO C.....	365
Tabla 6.52. Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)	366
Tabla 6.53. Modo de establecer variables ficticias de la orientación estratégica del acuerdo.....	367
Tabla 6.54. Análisis de regresión lineal múltiple por pasos (MODELO C).....	369
Tabla 6.55. Análisis de los resultados de investigación.....	370
Tabla 7.1. Resumen de los resultados de la investigación	378

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Distancia cognitiva entre socios	23
Figura 2.2. Dilema cooperación-competición	36
Figura 2.3. Relación entre mecanismos de control y nivel de confianza en motivos del socio.....	45
Figura 2.4. Relación entre asimetrías organizativas y comportamiento oportunista	46
Figura 2.5. Resumen de la importancia de la confianza.....	57
Figura 2.6. Aspectos positivos de las relaciones previas.....	66
Figura 2.7. Etapas que analizaremos de un acuerdo cooperativo	86
Figura 2.8. Tipos de ajustes.....	92
Figura 2.9. Dinamismo de una alianza desde la perspectiva del aprendizaje.....	96
Figura 2.10. Influencia del aprendizaje en el dilema cooperación-competición	97
Figura 2.11. Solución a las tensiones internas	100
Figura 3.1. Relación entre el desarrollo y dirección de alianzas, capital social y creación de valor	121
Figura 3.2. Factores que reducen los costes de transacción en las alianzas estratégicas.....	135
Figura 3.3. Factores que influyen en el éxito de la transferencia de conocimiento.....	148
Figura 3.4. Carácter evolutivo de la alianza.....	159
Figura 4.1. Determinantes de la forma organizativa de la alianza y la relación con sus beneficios	177
Figura 4.2. Características de las <i>Joint Ventures</i>	181
Figura 4.3. Formación de alianzas de I+D	209
Figura 5.1. MODELO A	227
Figura 5.2. MODELO B	232
Figura 5.3. MODELO C	249
Figura 5.4. Fases del plan metodológico de nuestra investigación	252
Figura 6.1. Etapas del análisis estadístico	319
Figura 6.2. H1 a H7 del MODELO A	331
Figura 6.3. H8 del MODELO A.....	350
Figura 6.4. H9 y H10 del MODELO B.....	354
Figura 6.5. Hipótesis del MODELO C.....	361

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación se centra en el estudio de la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español. En las últimas décadas, y debido a la turbulencia del entorno, el desarrollo de acuerdos de cooperación se ha generalizado, existiendo gran variedad de estudios empíricos en sectores intensivos en tecnología. Es por esto, por lo que tratamos de analizar la cooperación empresarial en un sector que contribuye de forma relevante al PIB español y donde el componente tecnológico juega un papel secundario. Continúa una línea de investigación comenzada en abril de 2004 con el proyecto presentado para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados “La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: Un análisis del sector agroalimentario español” dirigido por el Dr. D. Pedro Jiménez Estévez y registrado en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Antes de comenzar con la exposición del trabajo de investigación, quisiera hacer constar mi agradecimiento a una serie de personas. En primer lugar, al director de la Tesis Doctoral, Dr. Pedro Jiménez Estévez, por su apoyo continuo durante el proceso de desarrollo de la misma. De forma especial, al Dr. José V. Guarnizo García, Director del Departamento de Administración de Empresas, por la confianza mostrada durante todo este periodo así como por la posibilidad ofrecida de continuar con mi formación académica e investigadora en la Universidad de Castilla-La Mancha. Asimismo, a los profesores del Área de Organización de Empresas de los campus de Ciudad Real y Toledo de la UCLM (Rosa, Mario, Manolo, Isidro, Yolanda, Fátima y Valle). En especial, a la Dra. Fátima Guadamillas, Dr. Mario J. Donate y Dra. Rosa M^a Muñoz por sus indicaciones, consejos y continuas revisiones que han hecho posible que este trabajo se haya podido llevar a cabo.

Agradezco también a los profesores, becarios y contratados de investigación y P.A.S. de la Facultad de Ciencias Químicas (Fernando, Joseju, Charo, Maite, Fátima, Ana, Guiomar, Javi, Antonio y Jesús Alfonso), que desde mi incorporación a la misma han contribuido a desarrollar un ambiente de trabajo propicio. Por su parte, también quiero agradecer el papel desarrollado por mis alumnos durante estos años que han hecho que me enriquezca personal y profesionalmente y que mejore mi percepción sobre la situación de la educación universitaria.

Por supuesto, agradecer a los directivos de las empresas que han participado en la investigación, ya que sin la información suministrada no hubiera sido posible finalizarla. Además, han contribuido a mejorar el conocimiento de este doctorando de ciertos aspectos empresariales que desde el ámbito académico no había captado en toda su amplitud.

En el plano personal, agradecer a mi grupo de amigos (Alberto, Lourdes, Oscar, Miguel, Mari Angeles, Juanma, Marga, David y Fernando) por la ayuda, respeto, confianza, apoyo y aprecio que me han mostrado desde el momento en que los conocí. Además, en estos momentos quisiera acordarme de un gran amigo de la familia, que siempre mostró una gran preocupación por mi vida personal y profesional, tratando de orientarme y ayudarme en todo aquello que le era posible, y que por una terrible enfermedad ya no está entre nosotros. Muchas gracias Paco Lara.

Por último, me siento obligado a agradecer a toda mi familia, en especial a mis hermanos y, por supuesto, a mis padres, por todo su cariño, comprensión, apoyo permanente y libertad absoluta que siempre me han mostrado y que son fundamentales para abordar todos los retos que plantea mi actividad profesional. Esta Tesis Doctoral va dedicada a mis padres, José Manuel y Mari Carmen.

Ciudad Real, Mayo de 2007.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1.- TEMA DE ESTUDIO

La base del trabajo que a continuación presentamos es la cooperación empresarial. Los cambios producidos en la actividad económica en las últimas décadas, han hecho que se modifique de forma brusca el entorno al que se enfrentan las empresas en el ejercicio de su actividad. La incertidumbre, la volatilidad y el riesgo son los factores que mejor definen al entorno actual. Ante esta situación se producen procesos de reestructuración en múltiples sectores de la economía, observándose como prácticas habituales la concentración y la cooperación empresarial.

La importancia de las fusiones, adquisiciones y alianzas viene dada por el impacto en los resultados que provoca el crecimiento de la empresa. El objetivo es el crecimiento ya que por la “curva de la experiencia” cuando se duplica la producción el coste unitario se reduce entre un 20% y un 30% (Boston Consulting Firm, 1970:12). También se añade que a medida que se incrementa la experiencia la empresa aprende cómo organizar de forma más óptima la producción y es capaz de innovar mejor, contribuyendo ambos aspectos al incremento de la eficiencia. Sin embargo, Porter (1980) pone en duda que para tener una posición ventajosa en costes, sólo se pueda recurrir a tamaños y volúmenes de producción elevados.

Por una parte, los problemas económicos como los altos gastos de las fusiones o adquisiciones hacen que las empresas tiendan a utilizar las alianzas estratégicas, pero por otra, la rapidez en las adquisiciones apoyada en la posibilidad de comunicación más efectiva juega a favor de la concentración (Lundan y Hagedoorn, 2001: 231, 234). De este modo, en la década de los ochenta existieron gran cantidad de operaciones de fusión o adquisición. Analizando este hecho, Mueller (1989) considera que, pese a existir un alto porcentaje de fracaso de las mismas, se siguen desarrollando y lo justifica a través de la Teoría de Juegos y más concretamente del “dilema del prisionero”. Señala que la empresa empieza a ser consciente de los altos riesgos de las fusiones o adquisiciones, pero si todas las empresas las acometen y ella no, se podría debilitar su posición. Parkhe (1998) considera que en las alianzas pueden beneficiarse todas las empresas implicadas si establecen ganancias mutuas. Sin embargo, tienen como inconveniente la dificultad de controlar, tomar decisiones y repartir beneficios.

Todas las formas organizativas son potencialmente vulnerables a la selección adversa, pero la alianza es menos costosa y arriesgada que la adquisición, y más flexible y capaz de generar sinergias entre empresas que las operaciones en el mercado (Arend, 2006). Además, Villalonga y McGahan (2005) encuentran en su estudio que cuando las empresas pertenecen al mismo sector, tienen un tamaño similar y/o cuentan con experiencia cooperativa previa preferirán acometer acuerdos cooperativos frente a las adquisiciones. En general, podemos decir que las alianzas son preferibles a las fusiones o adquisiciones en términos de eficiencia y viabilidad, ya que así se evitan problemas derivados de la integración de culturas diferentes y se mantiene la motivación de la independencia (sobre todo de las competencias, pero también del nombre comercial e identidad de los productos). Es por esto, por lo que nos centraremos en el estudio de la cooperación empresarial.

Como consecuencia de la generalización del uso de la opción estratégica de la cooperación empresarial, existe abundante literatura en torno al tema (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993b; Doz, 1996; García Canal, 1996; Gulati, 1998; Koza y Lewin, 1998; Anand y Khanna, 2000; Das y Teng, 2000; Stuart, 2000; Madhoc, 2002; Soh, 2003; Rodan y Galunic, 2004; Rothaermel y Deeds, 2004; Inkpen y Tsang, 2005; Singh y Mitchell, 2005; Das, 2006; Reuer y Ragozzino, 2006; Luo, 2007, entre otros). Existen muchos estudios teóricos sobre cooperación que presentaremos a lo largo del trabajo, en los que se analizan los factores y las características que mejor definen el fenómeno cooperativo. Por otra parte, el número de trabajos empíricos es más reducido, centrándose en los sectores de alta intensidad tecnológica (Hagedoorn, 1993).

En España, las industrias más activas en formación de alianzas son: energía (petróleo y electricidad), productos químicos, equipamiento electrónico, transporte y equipamiento, comunicación y servicios financieros (Reuer y Ariño, 2007). Sin embargo, se ha prestado poca atención a la existencia y efectividad de la cooperación en sectores maduros y, más concretamente, en aquellos de baja intensidad tecnológica. Es por esto, que analizaremos la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español por ser uno de los sectores maduros más importantes para la economía española (representa un 19% del PIB), por ser el sector más destacado en la economía de

Castilla-La Mancha¹ y por estar sufriendo en los últimos años un proceso de reestructuración que lleva al sector a su modernización con la renovación de las tecnologías existentes y las estrategias desarrolladas (De la Jara, 2001).

El primer paso para realizar un estudio de investigación que analice la cooperación empresarial es conceptualizarla y justificarla. Posteriormente, se definirán los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo del trabajo. Finalmente, haremos una breve descripción del contenido del resto de capítulos de la Tesis Doctoral.

1.2.- CONCEPTO DE COOPERACIÓN

Antes de realizar definiciones en torno al concepto de cooperación es interesante introducir una aclaración terminológica. Algunos autores consideran que la cooperación cuando involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras recibe el nombre de alianza estratégica o cooperación estratégica (Porter y Fuller, 1986; Pucik, 1988; Dussauge y Garrette, 1991; Tanganelli, 2004). Estos investigadores en el resto de acuerdos no utilizan el término estratégico, por lo que consideran que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo de cooperación. Por otra parte, Das y Teng (1998) señalan que una alianza estratégica es un acuerdo cooperativo entre socios que tiene por objeto alcanzar los objetivos estratégicos de éstos. Sin embargo, nosotros vamos a utilizar estas expresiones de forma indistinta a lo largo del trabajo para referirnos al mismo fenómeno, ya que en la mayor parte de la literatura sobre el tema así ocurre.

Harrigan (1986) recogía en su trabajo que la cooperación empresarial no era un fenómeno nuevo, ya que desde principios del siglo XX existían *joint ventures*² para explotar los recursos naturales existentes. Sin embargo, la utilización de la opción estratégica de la cooperación se generalizó en la década de los ochenta, por lo que se convirtió en un tema abordado por distintos investigadores desde diversos enfoques. Como ejemplo, Anderson (1990) señaló que se habían producido más alianzas

¹ El sector agroalimentario juega un papel preponderante en la economía de Castilla-La Mancha, ya que representa el 20% del valor añadido del total de su industria y genera más de 18.000 empleos fijos. Dicho sector está muy diversificado, siendo los subsectores más dinámicos el vino, el hortofrutícola, la industria láctea, aceites, carnes y cereales. En los últimos años y con el objeto de modernizar el sector se han desarrollado programas de fomento de la calidad agroalimentaria FOCAL 2000, siendo el volumen de ayudas a este sector para el periodo 2000-2006 de 210.354 millones de € (Hechos y Cifras del Sector Agroalimentario Español, 2007).

² Empresas conjuntas formadas por dos o más socios. Serán analizadas en el Capítulo 4.

estratégicas durante la década de los ochenta que en todas las décadas anteriores juntas. La creciente importancia de las alianzas en la práctica empresarial ha dado lugar a que autores como Dunning (1995) denominen el sistema económico actual como “capitalismo de alianzas”, superando el modelo anterior de “capitalismo jerárquico”.

El sistema jerárquico está basado en la empresa multinacional y en la Teoría de la Internalización como mecanismo que evita las imperfecciones del mercado. La realización de las actividades por la empresa multinacional viene dada por motivos tecnológicos, organizativos y de eficiencia. La complejidad del entorno actual aumenta la necesidad de generación de rutinas, pero la alta volatilidad del mismo incrementa los riesgos que implican. De este modo, la cooperación posibilita la dispersión de riesgos entre dos o más empresas en la generación de dichas rutinas (Nooteboom, 1999). Ante la turbulencia del entorno, las alianzas estratégicas se convierten en fuente de ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998) tan necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa en los sectores donde opere.

El cambio tecnológico, los rápidos cambios en la demanda unidos a una mayor exigencia en cuanto a la calidad por parte de los consumidores, la reducción del ciclo de vida de los productos, la globalización³, distintos planteamientos en la organización de la producción que otorga a ésta una notable dimensión estratégica, la aparición de nuevos países avanzados tecnológicamente y los cambios regulatorios en los países más desarrollados son factores que potencian la cooperación ya que hacen que se incremente considerablemente la dificultad de competir una empresa sola en el mercado (Cravens, Shipp y Cravens, 1993; Gulati, 1995; Ariño y De la Torre, 1998).

Tanganelli (2004:31) menciona que el cambio de mentalidad de las autoridades encargadas de la defensa de la competencia respecto a los acuerdos de cooperación potenciaron su utilización, ya que en el pasado en España se consideraba una práctica colusiva y restrictiva de la competencia. Tal es la importancia del entorno, que serán las características de la industria, las que determinen el propósito principal de los acuerdos

³ Hout, Porter y Rudden (1982) señalan que una industria es global cuando la posición competitiva de una empresa en un país está afectada significativamente por la posición competitiva en otros países. Navas y Guerras (2002) apuntan que la internacionalización de la economía hace que la empresa abandone su ámbito geográfico natural y conocido para empezar a competir fuera de sus fronteras nacionales. Este proceso permite abrir nuevas oportunidades de negocio si se realiza de forma correcta, por lo que la empresa debe integrar sus operaciones sobre una base mundial.

cooperativos y, éstos a su vez, influirán en el tipo de acuerdo adoptado (Tanganelli, 2004:58).

De este modo, surge la necesidad para la empresa de establecer acuerdos cooperativos con el fin de mantener su situación competitiva y dotarse de flexibilidad para poder reaccionar ante los cambios del entorno. Cravens *et al.* (1993) señalan que las alianzas deben poseer tres condiciones:

- a) Los mercados en los que van a ser combinados los recursos deben ser imperfectos.
- b) Algunos recursos deben tener características de bienes públicos.
- c) Los recursos claves deben estar enraizados en los activos de la empresa.

En un estudio de *Accenture* se recoge que la típica gran empresa gestiona aproximadamente hasta 30 alianzas que le otorgan entre el 6% y el 15 % de su valor de mercado. Un 20% de las mismas consideran que en cinco años el valor que le reporten los acuerdos cooperativos deberían llegar al 40% (Outlook, 1999). Sin embargo, Parkhe (1993a:302) señala que el incremento del uso de la cooperación empresarial trae consigo un aumento en el número de alianzas fracasadas, pudiendo tener como origen el incremento de costes y pérdida de competitividad al no producirse el acceso al conocimiento esperado y, por lo tanto, no poder aprovecharse de las sinergias potenciales.

Lane y Lubatkin (1998) definen la cooperación como una relación entre empresas que buscan una respuesta rápida y efectiva para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, ya que la empresa no es capaz de desarrollar internamente las capacidades y el conocimiento necesario para responder eficazmente a los problemas que le surgen. Por otra parte, para Gulati (1998) las alianzas estratégicas son acuerdos o contratos voluntarios entre empresas (Parkhe, 1993b) que implican intercambio, compartimiento o desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios, pudiendo ser el resultado de un amplio abanico de motivos y objetivos, tomando distintas formas organizativas y pudiendo establecerse de forma vertical u horizontal. El objetivo de los acuerdos es hacer cumplir los objetivos individuales de los

socios, así como aunar la misión corporativa de las empresas implicadas (Parkhe, 1991: 581).

Stuart (2000) establece que dos o más compañías pueden establecer acuerdos de cooperación cuando cada una posea un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta puedan mejorar su posición competitiva al realizar la actividad de forma más eficiente. Además, Madhoc y Tallman (1998) consideran que si la empresa desarrolla de una forma eficaz los acuerdos de cooperación se convertirán en un recurso especializado, al mismo tiempo que establecen que los beneficios que la empresa obtiene con la cooperación no los hubiera podido alcanzar de forma aislada (al menos con el mismo grado de eficiencia). Por lo tanto, según estos autores la relación cooperativa es un recurso único y productivo para crear valor.

Parkhe (1993b: 794), por su parte, señala que las alianzas a menudo están caracterizadas por una inestabilidad inherente y por la ausencia de una autoridad que asegure la conformidad de los socios. De este modo, se genera incertidumbre en el comportamiento futuro de las empresas.

Salas (1987) establece que “la cooperación entre empresas comprende cualquier forma de acuerdo con una vigencia temporal duradera y no esporádica, por la cual dos o más empresas integran parcialmente sus actividades sin llegar a producir una fusión total y afectando a distintos tipos de operaciones”. Por su parte, García-Canal (1992) define cooperación como “aquellas acciones deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existía una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la realización en el mercado sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente en la empresa”.

Una de las definiciones más aceptadas por los autores españoles nos dice que los acuerdos de cooperación son “acuerdos con un horizonte de largo plazo, entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos (Gulati, 1998:294), en vez de actuar por su cuenta o fusionar sus operaciones, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo” (Fernández, 1991:27; García Canal, 1991).

Una vez expuestas diferentes definiciones en torno al concepto de cooperación, nosotros para el desarrollo del trabajo consideramos que la cooperación empresarial es el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos. Las alianzas se crean por diferentes motivos, instaurándose un cierto grado de interrelación entre las empresas participantes, a través de distintas formas organizativas, para mejorar en última instancia su posición competitiva al realizar el trabajo de forma más eficiente y aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno tan competitivo como el actual.

Podríamos resumir que los acuerdos cooperativos presentan las siguientes características distintivas:

a) Las empresas que acuerdan la consecución de unos objetivos comunes permanecen independientes después de la finalización del acuerdo (Yoshino y Rangan, 1996; Inkpen, 2004: 409). Esto puede generar incertidumbre por el comportamiento del resto de socios.

b) Existencia de mutua interdependencia, por la que una parte es vulnerable al comportamiento de las otras al no estar bajo su control (Parkhe, 1993b:796), lo que puede provocar incertidumbre y oportunismo. Por ello, las empresas deben compartir los sistemas de control y dirección, lo que incrementa la complejidad del acuerdo y reporta significativos costes. Es por esto, por lo que se reparte entre los socios el control sobre el rendimiento de las actividades asignadas y los beneficios del acuerdo (Yoshino y Rangan, 1996; Inkpen, 2004: 409).

c) Los socios contribuyen de forma continua y mutua en áreas estratégicas claves (Menguzzato, 1992; Yoshino y Rangan, 1996; Mockler, 2000; Peña y Aranguren, 2002).

Tras definir el concepto objeto de estudio vamos a tratar de analizar la relevancia del mismo para justificar el desarrollo de la Tesis Doctoral.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado vamos a justificar la importancia que tiene la opción estratégica de la cooperación empresarial. Como analizábamos anteriormente, la presión competitiva ha aumentado de forma considerable al pasar la competencia entre empresas a un plano global. Ante este nuevo marco dos son los factores que caracterizan al entorno: incertidumbre y volatilidad (Gulati, 1998: 300; Lane y Lubatkin, 1998: 461; Chung, Singh y Lee; 2000; Escribá, Sánchez y Sánchez, 2003a; Gulati y Higgins, 2003; Montoro y Ortiz, 2003; Rothaermel y Deeds, 2004).

Para poder ser competitivas en un mercado tan amplio, las empresas necesitan disponer de un abanico más extenso de recursos y capacidades del que ya poseen (Hagedoorn, 1993; Madhoc y Tallman, 1998; Benavides y Quintana, 2000; Chung, Singh y Lee, 2000; Gulati y Higgins, 2003), por lo que se empiezan a generalizar los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas.

Gracias a estos acuerdos, las empresas logran un equilibrio entre la necesidad de propiedad y control, que les otorga el conjunto del patrimonio del que son únicas propietarias, y el deseo de ser lo suficientemente flexibles para implantar de forma eficaz estrategias que le conduzcan al éxito y que antes no era posible realizar de forma aislada (Nohria y Piskorski, 1997; Lundan y Hagedoorn, 2001; Montoro y Ortiz de Urbina, 2003; Inkpen, 2004: 409). De esta manera, con la cooperación empresarial las empresas pueden acceder a los recursos del socio, preservando su independencia y, por lo tanto, sus diversas aspiraciones estratégicas, económicas o sociales.

Con la generalización de estos acuerdos se aprecia una fuente de ventaja competitiva sostenible frente a la enorme competencia existente (Dyer y Singh, 1998). Una de las dimensiones de dicha ventaja es la generación de conocimiento, que está asociado a la interacción de personas, procesos productivos, organizaciones o mercados, que recibe el nombre de intangible y da lugar a la aparición de términos como gestión del capital intelectual o gestión del conocimiento (Parkhe, 1993a).

Otros de los factores que han impulsado la formación de alianzas son la creciente división del trabajo y la desintegración vertical, que tienen como consecuencia

el aumento de la cooperación de las empresas con su entorno para desarrollar de forma más eficiente los procesos productivos y de comercialización que componen su cadena de valor. Cada entidad se centrará en aquella fase de la cadena de valor en la que es más productiva (Koschatzky, 2002).

Por su parte, la complementariedad de los recursos entre socios es uno de los factores más importantes que justifica la existencia de la cooperación, ya que de este modo las empresas pueden utilizar los recursos que desean de las organizaciones con las que cooperan sin tener que adquirir otros activos que no son necesarios (Nohria y Piskorski, 1997; Madhoc y Tallman, 1998; Chung *et al.*, 2000; Duysters y Hagedoorn, 2000 y Lundan y Hagedoorn, 2001).

La alianza es una opción estratégica idónea cuando se requiere una alta flexibilidad para desarrollar la estrategia que conduzca al éxito a la entidad y además el aprendizaje ocupa un lugar preponderante en la misma. Estas características se manifiestan de forma más ostensible en los sectores de alta tecnología (Hagedoorn, 1993; Nohria y Piskorski, 1997; Lundan y Hagedoorn, 2001), en los que se hace necesario un fuerte esfuerzo de planificación y gestión de los acuerdos de colaboración para obtener los resultados buscados en términos de aprendizaje tecnológico (Quintana y Benavides, 2003a).

En resumen, las ventajas de la cooperación se revelan más importantes en los sectores intensivos en tecnología (Hagedoorn, 1993; Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Lundan y Hagedoorn, 2001). Es por esto, por lo que realizamos esta investigación para analizar cuales son las características principales de la cooperación empresarial en sectores donde el componente tecnológico no es tan relevante y ver si también se manifiestan las ventajas anteriormente citadas.

Pasamos a establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este trabajo.

1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de este trabajo presenta un objetivo principal que trataremos de alcanzar con el desarrollo de la parte teórica y empírica. Al mismo tiempo, se pretenden conseguir unos objetivos secundarios.

Nuestro **objetivo principal** es que las empresas del sector agroalimentario español que no posean experiencia cooperativa previa o aquellas que presenten un nivel reducido de la misma, ostenten más información sobre las condiciones que caracterizan una cooperación empresarial eficaz. De este modo, y si se produce una transmisión adecuada de los resultados de esta investigación, podría generalizarse el empleo de esta opción estratégica en el sector, por lo que las empresas dispondrían de una estrategia añadida para tratar de alcanzar la competitividad que les garantice su supervivencia. Para alcanzar este objetivo vamos a desarrollar tres modelos basados en un enfoque teórico multidisciplinar, ya que como recogeremos en el Capítulo 3 todas las aproximaciones teóricas presentan alguna deficiencia. Sin embargo, trataremos de plantear cada modelo desde alguno de los principales enfoques teóricos que analizan la cooperación (aunque serán completados con contribuciones del resto). Con el fin de cumplir este objetivo trataremos de:

1.- Conocer el grado de influencia sobre el éxito de un acuerdo cooperativo, desarrollado por empresas del sector agroalimentario español, de una serie de factores que se han mostrado relevantes en un número considerable de estudios empíricos previos. La eficacia de la cooperación empresarial se verá afectada por una amplia variedad de factores internos, en los que la empresa podrá influir, y externos, que la organización tendrá la necesidad de prever para reducir sus efectos negativos. Del análisis de los datos obtenidos podremos establecer similitudes y/o diferencias con el comportamiento cooperativo que se produce en sectores intensivos en tecnología.

Para conocer los factores más relevantes en la determinación del éxito del acuerdo planteamos el MODELO A, donde se analizan factores con un claro carácter social como la confianza, relaciones previas, reputación y comportamiento cooperativo. Por tanto, podemos afirmar que este modelo sigue un enfoque conductual basándose en los principales factores identificados por el enfoque del capital social. De este modo,

tratamos de mostrar que la empresa no está aislada en el desarrollo de su actividad y que sus relaciones con el entorno y su propia experiencia influyen en sus estrategias.

2.- Establecer distintas clasificaciones de los acuerdos cooperativos en función de diversos criterios, para analizar si existen diferencias significativas en cuanto al éxito obtenido. De este modo, las empresas del sector, en función de sus características y de las circunstancias en cada momento del entorno, podrían conocer *a priori* cual es la forma organizativa de cooperación que les permite obtener mejores resultados. Así, pretendemos buscar respuesta a la pregunta formulada por Hennart (1988) donde plantea cuales son las condiciones por las que las empresas optan por una forma organizativa u otra.

En la parte empírica analizaremos dos clasificaciones. La primera de ellas desagrega la cooperación en acuerdos contractuales y de capital basándose en un enfoque económico como la Teoría de los Costes de Transacción. En el MODELO B tratamos de ver si se perciben diferencias significativas en cuando al éxito de la alianza entre ambos tipos de acuerdo. De este modo, podríamos afirmar que tomamos un enfoque económico a la hora de plantear dicho modelo. Por su parte, el MODELO C recoge la división entre acuerdos exploradores y explotadores que se realiza en base a la orientación estratégica u objetivo perseguido con la alianza. Al igual, que ocurría en el modelo anterior se estudiará si se presentan diferencias importantes entre ambas en cuanto a su éxito. En este caso, el modelo se plantea desde un enfoque estratégico.

Por tanto, vamos a analizar el fenómeno de la cooperación empresarial en un sector inédito hasta el momento, como es el sector agroalimentario español y desde los tres principales enfoques de estudio que componen la Dirección de Empresas: conductual, económico y estratégico. Como ya se analizará en el Capítulo 5, aunque en cada modelo prevalezca un enfoque teórico se tendrán en cuenta aspectos recogidos en el resto, por lo que realmente desarrollamos modelos multidisciplinarios.

Otros **objetivos secundarios** que se pretenden alcanzar son:

- Conocer si la eficiencia de la estrategia cooperativa se transfiere al rendimiento de la empresa. Si esto fuera así, estaríamos identificando la cooperación empresarial

como una estrategia que permite conseguir una ventaja competitiva, por lo que sería de gran utilidad en un sector en continua reestructuración como es el sector agroalimentario español. Para ello, en el MODELO A tratamos de ver la influencia entre estas dos variables.

- Analizar las ventajas e inconvenientes que presenta la estrategia de cooperación empresarial. De este modo, podremos conseguir que las empresas del sector que se planteen acometerla puedan conocer, en función de sus características concretas y de las circunstancias que presente en cada momento el entorno, los efectos positivos y negativos que le podría reportar la misma.

- Describir las distintas etapas por las que atraviesa un acuerdo cooperativo, mostrando los aspectos más trascendentes en cada una de ellas para que el funcionamiento del mismo permita alcanzar los objetivos perseguidos.

- Identificar las principales causas de fracaso de la cooperación empresarial, para tratar que las empresas del sector cuando desarrollen alianzas reduzcan los efectos negativos de las mismas.

Con el fin de alcanzar los tres últimos objetivos se desarrollará el Capítulo 2, donde se tratará de analizar en profundidad los diferentes motivos que llevan a las empresas a cooperar, los riesgos que llevan asociados, así como su funcionamiento.

Para cumplir con todos los objetivos se realizará una extensa revisión de la literatura y organizaremos el trabajo según lo recogido en el siguiente apartado.

1.5.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el Capítulo 1 se ha definido el concepto de cooperación empresarial, se ha justificado la relevancia de desarrollar un estudio de dicha opción estratégica en un sector con baja intensidad tecnológica y se han establecido los objetivos principales y secundarios que se pretenden alcanzar con la Tesis Doctoral.

Posteriormente pasaremos al Capítulo 2, donde nos detendremos a especificar los distintos motivos que puede tener una empresa para optar por la cooperación empresarial. Además, toda estrategia desarrollada por la empresa tiene sus inconvenientes, por lo que se analizarán los principales riesgos derivados del establecimiento de acuerdos cooperativos. Por su parte, las empresas desarrollan su actividad en un mercado globalizado donde cualquier acción está sometida a los efectos de múltiples factores internos y externos. Por ello, se definirán los principales factores de influencia en la formación y desarrollo de una alianza. Se finalizará este capítulo explicando las principales fases por las que atraviesa un acuerdo, así como las claves de su gestión.

Seguidamente, en el Capítulo 3 analizaremos la formación y principales características de un acuerdo cooperativo desde los múltiples enfoques, teorías y aproximaciones teóricas que lo han estudiado. La amplitud de enfoques nos pone de manifiesto la insuficiencia de cada uno de ellos para explicar el fenómeno cooperativo de modo global. Debido a esto, nosotros haremos una revisión de las principales perspectivas para obtener con ello una visión conjunta sobre el tema objeto de estudio. En este sentido, consideramos importante el establecimiento de modelos explicativos del fenómeno que completen la revisión de la literatura realizada.

En el Capítulo 4 se analizarán las distintas clasificaciones realizadas sobre acuerdos cooperativos. Las dos más relevantes son: la que se realiza desde la Teoría de los Costes de Transacción, por la que tenemos acuerdos contractuales y de capital, y la que toma en consideración el objeto del acuerdo u orientación estratégica del mismo, por el que aparecen los acuerdos exploradores y explotadores. Estas clasificaciones serán tomadas en cuenta para, en el Capítulo 5, plantear los MODELOS B y C con el fin de conocer si existe algún tipo de acuerdo que por sus características tenga asociado mayor nivel de éxito. En este capítulo, también se planteará el MODELO A para cumplir el objetivo de conocer cuales son los factores claves de éxito. Además, analizaremos las principales características del sector agroalimentario, que nos pondrán de manifiesto que estamos ante uno de los principales sectores de actividad de la economía española. Finalmente, se formularán las distintas hipótesis incorporadas en cada modelo y de cuyo contraste dependerá el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, en el Capítulo 6 explicaremos la selección de la población objeto de estudio y el modo de obtener la información. Además, se interpretarán los resultados obtenidos de las diversas técnicas estadísticas empleadas para contrastar las hipótesis que forman los distintos modelos. Por último, en el Capítulo 7 estableceremos las principales conclusiones, las fortalezas y debilidades del trabajo aquí presentado, así como las líneas de investigación futuras.

CAPITULO 2

EL FENÓMENO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

2.1.- CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Una vez identificado el tema objeto de estudio de este trabajo y justificada su importancia, pasamos a estudiar con mayor profundidad algunos aspectos relacionados con el fenómeno de la cooperación empresarial, como son:

- Los motivos que llevan a las empresas a desarrollar acuerdos cooperativos. La mayor parte de ellos están interrelacionados y pueden intervenir más de uno en la misma alianza, es decir, normalmente las empresas no sólo tienen un motivo para formar acuerdos cooperativos.

- Las ventajas y riesgos que traen consigo las alianzas estratégicas. Es necesario que una empresa trate de valorar de forma conjunta *a priori*, las consecuencias positivas y negativas que lleva asociada la formación de una alianza, para de este modo aumentar la probabilidad de éxito de la estrategia adoptada.

- Los factores que condicionan la operatividad de los acuerdos cooperativos. Las alianzas, como parte de la estrategia empresarial, no están aisladas, sino que en ellas influyen diversos condicionantes. Analizaremos los factores internos y externos más relevantes.

- Por último, realizaremos un análisis sobre el desarrollo de un acuerdo cooperativo, desde la etapa inicial de la búsqueda de socios y negociación, pasando por el estudio del carácter dinámico que tiene el proceso cooperativo, hasta la exposición de los métodos de control. Además, se identificarán cuales son las principales causas de fracaso de este proceso.

Una vez concluido este capítulo, tendremos un conocimiento detallado sobre el funcionamiento de un acuerdo cooperativo, relevante para el estudio empírico posterior.

2.2.- MOTIVOS QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A COOPERAR

2.2.1.- Aspectos previos a considerar

Según Stuart (2000) la explicación de por qué las empresas establecen alianzas está directamente unida a la presunción de generación de beneficios de las organizaciones participantes. La evidencia obtenida por Koza y Lewin (1998) demuestra que existe gran disparidad de motivaciones y objetivos para una organización a la hora de establecer una alianza. Una empresa sólo cooperará con otra si obtiene beneficios estratégicos o financieros en el futuro.

Osborn y Hagedoorn (1997) consideran que la cooperación es importante para salvar las restricciones políticas establecidas en algunos países, para expandir la presencia de las multinacionales y para capitalizar la combinación de los recursos y capacidades de los socios, de la industria y las ventajas competitivas específicas de la alianza. Por su parte, Child y Faulkner (2002) mencionan dos grandes grupos de motivos que pueden llevar a una organización a optar por la cooperación empresarial, persiguiendo fines estratégicos, de reducción de costes y de aprendizaje organizacional:

- Cambios externos: Con la cooperación se reduce la creciente incertidumbre del entorno, adaptándose la empresa al incremento de la competencia, a la globalización de la tecnología y al dinamismo en los cambios tecnológicos producidos en los últimos años (Fernández, 1991; Glaister y Buckley, 1996). De esta manera se incrementa la reputación, imagen y prestigio de la empresa, al mismo tiempo, que se produce una mejora de productos, un acceso a nuevos mercados y una adecuación a determinadas regulaciones (Montoro, Mora y Guerras, 2000).

- Factores internos: Las alianzas estratégicas permiten la generación de recursos y capacidades que la empresa no posee. De este modo, se reduce el riesgo, se minimizan costes y se consiguen economías de escala, alcance o aprendizaje (Porter y Fuller, 1986; Fernández, 1991; Glaister y Buckley, 1996).

Por su parte, Bayona, García Marco y Huerta (2000) concluyen que los motivos se pueden agrupar en: a) relacionados con la tecnología (reducir y compartir costes en

I+D) y b) vinculados al mercado (creación o penetración en nuevos mercados o productos). La importancia que adquiere cada grupo depende de las características del sector donde operen las empresas y el tamaño de las mismas.

En definitiva, los motivos por el que se desarrollan acuerdos cooperativos son de distinta índole (económicos, sociales, psicológicos y emocionales), explicando en el siguiente apartado aquellos que se muestran más relevantes en estudios previos.

2.2.2.- Análisis de los motivos de la cooperación

2.2.2.1.- Aprendizaje y transferencia de conocimiento

Inkpen (2000) establece que aprender de los socios consiste en acceder a su conocimiento para combinarlo con activos propios y en adquirirlo para emplearlo en la actividad de la empresa. Si sólo se produce la primera etapa no se está desarrollando aprendizaje. Inkpen y Beamish (1997) señalan que la formación de alianzas permite por su naturaleza el acceso al conocimiento, pero que la transferencia del mismo que posibilite el aprendizaje sólo ocurrirá bajo ciertas condiciones que lo faciliten. Por tanto, lo primero que se tiene que plantear una empresa al establecer una alianza es si el objeto de la misma es explotar los recursos y capacidades de los socios para obtener beneficios o, por otro lado, es explorar de forma conjunta nuevas oportunidades (Hamel, 1991; Rothaermel y Deeds, 2004), es decir, si el fin es intentar obtener el mayor rendimiento posible de las oportunidades existentes o intentar buscar otras nuevas que puedan reportar mayores beneficios a la empresa (Koza y Lewin, 1998).

Hamel (1991), Khanna *et al.* (1998), Lane y Lubatkin (1998) y Stuart (2000) establecen que el primer objetivo de los socios de una alianza es el aprendizaje interorganizativo como consecuencia de la dificultad de resolver internamente los problemas que se identifican⁴. Los dos principales aspectos que hay que analizar para detectar si el aprendizaje cumple sus objetivos son:

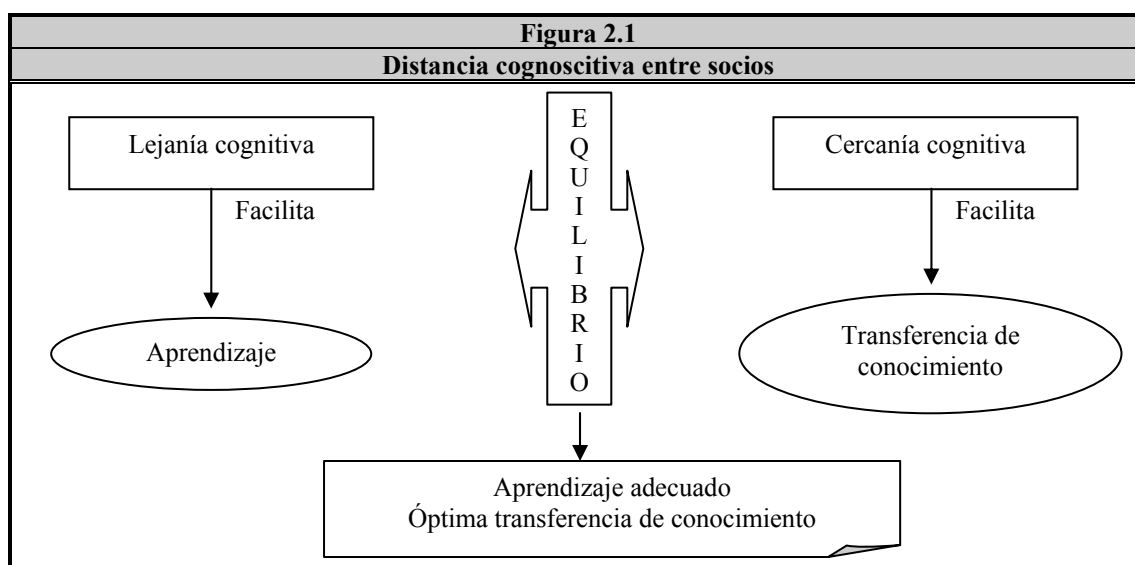
⁴ Inkpen y Beamish (1997) consideran que el aprendizaje es con frecuencia un motivo importante para la cooperación, pero generalmente no es el principal.

1.- El papel de la heterogeneidad de conocimiento no observada entre las empresas. Las empresas difieren en sus competencias debido al hecho de que éstas están enraizadas en la estructura organizacional y en las “comunidades de prácticas”, siendo diferentes para cada empresa y teniendo un alto componente tácito⁵. El objetivo de la alianza será que las organizaciones aprendan para aprovecharse de la complementariedad de las competencias de los socios (Nooteboom, 1999:5), especializándose en aquellas en las que sean excelentes (Prahalad y Hamel, 1990). Esto es, las empresas necesitan centrarse en sus competencias básicas, subcontratar el resto de actividades y buscar socios como fuentes de complementariedad de conocimiento y competencia (Porter y Fuller, 1986).

Para que se produzca aprendizaje entre los socios de una alianza es necesario que exista cierta distancia entre las bases de su conocimiento⁶, que le permita a una empresa capturar conocimiento que no habría podido alcanzar de forma aislada. Al mismo tiempo, la relación tiene que ser lo suficientemente cercana para que se pueda realizar una transferencia de conocimiento adecuada (Mowery *et al.*, 1998). Por lo tanto, para que el aprendizaje sea efectivo hay que lograr un equilibrio (Figura 2.1), de modo que a medida que se incrementa la distancia cultural, aumenta la novedad de la información a aprender, pero se reduce la capacidad de comunicación de dicha información (Nooteboom, 1999:13). Así, conforme se va desarrollando aprendizaje las capacidades de los socios tienden a converger, siendo vital para ello la transferencia de conocimiento (Mowery *et al.*, 1996). Ésta hace posible el aprendizaje e incrementa las competencias y la posición competitiva de la empresa (Hamel, 1991; Glaister y Buckley, 1996). Por tanto, este es el principal motivo de acometer alianzas cuando se desean descubrir nuevas oportunidades o adquirir nuevas capacidades (Doz y Hamel, 1998; Khanna *et al.*, 1998; Koza y Lewin, 1998).

⁵ El conocimiento tácito es aquel que no está codificado y, por lo tanto, no puede transmitirse, siendo inherente a un conjunto de capacidades y personas que lo desarrollan, por lo que resulta difícil su imitación por parte de los competidores. Aplicado a los individuos, forma parte de sus experiencias de aprendizaje personal, por lo que resulta prácticamente imposible de estructurar, articular y almacenar de forma significativa y completa en soportes físicos.

⁶ La base de conocimiento de una empresa es el conjunto de conocimiento que posee. Por esto, es necesario que existan diferencias en dichas bases entre las empresas que cooperan para que sea posible incorporar nuevo conocimiento a partir del aprendizaje.



2.- La creación de valor. El aprendizaje es estratégicamente relevante ya que posibilita la obtención de beneficios a la empresa por la adquisición de nuevas habilidades y por la obtención de sinergias al explotar las capacidades de los socios. Inkpen (1998) considera que la estructura formal de una alianza se convierte en un “laboratorio” para el aprendizaje, por lo que determina que los acuerdos cooperativos faciliten el aprendizaje organizacional, entendido como el proceso por el que la base de conocimiento de las organizaciones es formada y desarrollada. La importancia de aprender dentro de la empresa ha sido considerada como un determinante importante del progreso tecnológico y del incremento de la eficiencia y la productividad. Para que éste sea efectivo se requiere (Child y Faulkner, 2002):

1.- El aprendizaje debe formar parte de las intenciones de los socios cuando se introducen en el acuerdo y esto les dará más posibilidades de aprovecharse de las oportunidades cuando surjan.

2.- Los socios deben tener la capacidad suficiente para aprender. Vendrá determinada por una combinación de factores: nivel de transferibilidad de conocimiento, receptividad⁷ al nuevo conocimiento, posesión de competencias necesarias para entenderlo y absorberlo e importancia de la experiencia cooperativa en el proceso de aprendizaje.

⁷ La receptibilidad depende de la disponibilidad de tiempo y recursos para reunir conocimiento e introducirlo dentro de las propias rutinas, a través, de la formación de su personal y de la inversión en nuevas destrezas.

3.- Los socios deben ser capaces de integrar el conocimiento en su base de conocimiento, es decir, deben convertirlo en una propiedad colectiva para que pueda ser diseminado entre las personas o unidades apropiadas dentro de la organización, entendido por todos y retenido para usos futuros.

Anand y Khanna (2000:296) definen el aprendizaje como “el incremento en la habilidad de anticiparse y responder ante las contingencias que no pueden ser establecidas en un contrato formal”. Si todas las contingencias pudieran ser anticipadas, entonces las acciones a desarrollar estarían preestablecidas y, de este modo, el aprendizaje no sería necesario. Hamel (1991) considera que para darse cuenta de las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por una alianza, todos los socios deben tener la prioridad de aprender y decidir como lo van a hacer. Además, debido al carácter dinámico de la cooperación, las empresas no pueden conformarse con tener los activos claves para la gestión actual, sino que deberán obtener a través del aprendizaje aquellos que le sean útiles de cara al futuro (Lorange y Roos, 2000).

Child y Faulkner (2002) identifican la existencia de diferentes niveles de aprendizaje organizacional: incremento de las rutinas dentro de los límites de conocimiento organizacional existente (en la práctica se adquieren nuevas y específicas técnicas), cambios en la estructura de la base de conocimiento (trae como consecuencia práctica una reestructuración de las relaciones dentro del acuerdo) y procesos de “aprender a aprender” (se modificarán los criterios de éxito en la mente de los gestores).

Esta última dimensión del aprendizaje manifiesta la importancia de la capacidad de gestión de acuerdos cooperativos, que se configura a través de la adquisición de conocimiento útil en el diseño y gestión de los mismos (Inkpen, 2000). Anand y Khanna (2000) estiman que la habilidad de aprender de una determinada alianza aumenta con la experiencia (aunque dependerá del contexto de cada acuerdo). Por esto se hace necesario “aprender a aprender” (Ellis, 1965), ya que el aprendizaje de una tarea puede influir y aumentar el resultado de sucesivas tareas de aprendizaje, lo que contribuye a desarrollar una alianza más eficaz (Gulati, 1995). Por tanto, en función del efecto aprendizaje se generan diversos *stocks* de experiencia en gestión de alianzas. Tal es la importancia que ha adquirido dicha capacidad, que Inkpen (1995) considera que forma

un tipo de aprendizaje diferente al desarrollado por la adquisición de recursos y capacidades del socio.

La importancia del aprendizaje varía en función de los motivos de la formación del acuerdo, de la experiencia previa en cooperación de los socios, de la distancia cultural de las partes, del número de socios implicados en el acuerdo y de las necesidades de éstos (Glaister, Husan y Buckley, 2004). Estos autores también consideran que debe ponerse especial énfasis en el aprendizaje en el proceso de formación del acuerdo, en la gestión de los límites de la relación y en la dirección de las operaciones de la alianza. Otro factor que influye en la importancia del aprendizaje es el tipo de conocimiento a compartir, ya que si éste es tácito es menos susceptible a la apropiación y al conflicto, pero se requiere del aprendizaje para obtener beneficios del mismo ante las dificultades para su imitación. El objetivo, por tanto, será hacerlo explícito para configurar una “red de conocimiento”. No obstante, las empresas son reticentes a sustituir su conocimiento tácito por el nuevo conocimiento y prácticas suministradas por los socios (Child y Faulkner, 2002).

Existen dos factores que afectan a los incentivos que tiene una empresa para aprender y, por lo tanto, para invertir en capacidad de absorción⁸ a través del gasto en I+D (Cohen y Levinthal, 1990: 139): a) la cantidad de conocimiento para ser asimilado y explotado (a mayor conocimiento, mayores incentivos); y b) la dificultad del aprendizaje (cuanta mayor dificultad ofrezca, mayores costes serán los asociados al aprendizaje en el entorno). Cohen y Levinthal (1990) consideran que la capacidad de absorción de una empresa es una competencia crucial para su aprendizaje y capacidad de innovación. Por tanto no sólo hay que poseer la intención de aprender, sino que hay que tener las habilidades y si esto no es así habrá que formar al personal.

Por su parte, Doz y Hamel (1998) establecen, tomando como referencia el carácter dinámico de la cooperación, cinco ámbitos prioritarios de aprendizaje: entorno, tareas, procesos, habilidades y objetivos. El aprendizaje tiene un carácter cíclico, ya que cada vez que un socio incrementa la base de su conocimiento a través del aprendizaje,

⁸ La capacidad de absorción será analizada con mayor detalle al explicar el “enfoque del conocimiento” en el Capítulo 3.

va a hacer que el resto de empresas implicadas en el acuerdo también lo hagan, debido a que se comparte el conocimiento generado en su seno.

Debido a la continua interacción entre socios, el aprendizaje organizativo tiene que pasar por distintas fases (Iyer, 2002) para adaptarse al alcance, funciones y objetivos que tenga la alianza en cada momento. Además, habrá que modificar las técnicas de aprendizaje empleadas en cada etapa para una mejor gestión de los conflictos que puedan aparecer. De este modo, en las primeras etapas del acuerdo, se desarrolla un aprendizaje unilateral sobre las intenciones estratégicas, las habilidades y las competencias de los socios, al mismo tiempo que se tratan de conocer las características principales del entorno. Cuando la alianza evoluciona, se va creando una cultura común que genera confianza y se va desarrollando mayor capacidad de absorción, por lo que, aún manteniendo el aprendizaje anterior, se empieza a generar un aprendizaje mutuo entre los socios por el que tratan de adquirir y desarrollar nuevas capacidades y conocimientos que incrementen el valor de la empresa. Cuando el nivel de aprendizaje es importante, es el momento de resolver posibles conflictos, adaptar las estrategias empresariales y los objetivos a alcanzar por cada uno de los socios, modificar las tareas iniciales y, sobre todo, tratar de llegar a unos objetivos comunes a través de la integración del conocimiento de las empresas implicadas en el acuerdo (Iyer, 2002).

Los acuerdos cooperativos que implican mayor nivel de transferencia de conocimiento entre los socios son los de I+D, siendo el tipo de alianza más numeroso (Kogut, 1988; Hamel *et al.*, 1989, Cohen y Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Mowery, Oxley y Silverman, 1996: 79). Por ello, en los sectores de alta tecnología el acceso y adquisición de *know-how* posibilita el desarrollo de innovaciones (Stuart, 2000).

Además, el aprendizaje organizacional no es meramente aprendizaje individual, ya que las organizaciones también aprenden a través de la experiencia y de las acciones de los individuos. Sin embargo, Nonaka y Takeuchi (1995) reconocen, que en sentido estricto el conocimiento es creado sólo por individuos y que una organización sólo puede apoyar la creatividad de sus trabajadores o proporcionar el contexto adecuado para que ellos creen conocimiento y lo hagan explícito. Para ello, pueden reducir las

barreras que impidan un compartir de conocimiento y aprendizaje efectivo como pueden ser estructuras organizativas, culturas e intereses.

Por su parte, Child y Faulkner (2002) señalan los siguientes tipos de aprendizaje:

- Forzado. Un socio insiste en la introducción unilateral de nuevas rutinas organizativas o sistemas sin que el otro acepte su racionalidad. Surge en situaciones donde existe asimetría de poder entre socios y baja motivación para aprender por parte de las empresas con menos poder.
- Imitación. Se adoptan nuevas prácticas pero sin desarrollar un aprendizaje racional. Surge en las primeras fases del acuerdo y existe un moderado nivel de motivación y uno escaso de formación.
- Bloqueado. Los gestores de un socio reciben formación por parte de otro pero no acorde con su posición en la industria y/o recursos presupuestarios que han invertido, por lo que no pueden ponerlo en práctica.
- Recibido. La empresa está deseosa de recibir nuevas entradas de conocimiento de sus socios. Implica cambios racionales y de comportamiento.
- Integrador. Es el aprendizaje organizativo en su forma más avanzada, ya que existe una contribución mutua, se buscan técnicas y se construyen sistemas y soluciones estratégicas necesarias para la alianza. Los socios están dispuestos a modificar sus propios modos de pensar y actuar.
- Segmentado. Se produce poco aprendizaje ya que los socios se dividen las actividades. Surge cuando la confianza es baja o cuando existen restricciones gubernamentales para intercambiar tecnología.
- No aprendizaje. La motivación de cooperar es baja porque no existe prioridad por el aprendizaje y/o porque hay poca transferencia de conocimiento entre los socios.

Por último, Pucik (1991) e Inkpen (1995) identifican distintas barreras para el aprendizaje. El primero de ellos señala las siguientes: prioridades estratégicas que no fomentan la cooperación (objetivos a corto plazo y dar poca importancia a las actividades de aprendizaje), sistema de control organizacional poco centrado (las responsabilidades del aprendizaje no están claras) y políticas de Recursos Humanos inconsistentes. Además existen otras barreras que surgen por la distinta identidad social de las partes, ya que ésta influye en la receptividad de los socios para transferir conocimiento y en su habilidad para aprender de los recursos de conocimiento que les proporciona la alianza (Child y Faulkner, 2002). Por su parte, Inkpen (1995) identifica dos tipos de barreras:

a) Cognitivas. Se produce una falta de interés por aprender, ya que no es el motivo principal para cooperar. Dichas empresas comienzan a darle importancia al aprendizaje cuando descubren que sus habilidades son inferiores a las de sus socios.

b) Emocionales. Se genera por un problema de desconfianza. Para contrarrestarlo es importante el compromiso en la relación y un grado de implicación personal directa con los gestores de los socios.

Tabla 2. 1
MOTIVO: Aprendizaje y transferencia de conocimiento
A través de:
<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje de: las características de un mercado, conocimiento tácito, conocimiento tecnológico, comportamiento cooperativo, nuevas habilidades y gestión de una alianza. - Para hacer posible el anterior aprendizaje se requiere la existencia de una transferencia de conocimiento adecuada (equilibrio entre la heterogeneidad de conocimiento necesaria para que el aprendizaje sea eficiente y una base común del mismo que posibilite el entendimiento entre socios).
Investigadores
Kogut (1988); Hamel (1991); Parkhe (1991); Hagedoorn (1993); Hagedoorn y Schakenraad (1994); Teece y Pisano (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Mowery <i>et al.</i> (1996); Inkpen y Beamish (1997); Inkpen (1998); Inkpen y Dinur (1998); Gulati (1998); Khanna, Gulati y Nohria (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002); Soh (2003); Dyer y Hatch (2006)

2.2.2.2.- Acceso a recursos y capacidades complementarias

Anteriormente, señalábamos que el primer paso en el proceso de aprendizaje es el acceso a recursos y capacidades complementarias del socio, por lo que este motivo está relacionado con el anterior. Sin embargo, Grant y Baden-Fuller (1995) señalan que, en ocasiones, las empresas sólo pretender acceder (y no adquirir ni internalizar) el

conocimiento del socio para explotarlo junto al propio. En estos acuerdos cada empresa se especializa en una actividad de la cadena de valor, accediendo al conocimiento del socio para poder ejecutar su función. En este caso, la base de recursos y capacidades tiende a divergir y especializarse (Mowery *et al.*, 1996). Por tanto, la transferencia de conocimiento se limitaría a codificar la información necesaria para coordinar las actividades diferenciadas.

Centrándonos en el acceso a los recursos y capacidades, hay que manifestar que la empresa optará por la cooperación cuando no posea los recursos y capacidades necesarios para desarrollar la estrategia óptima, y éstos no puedan ser desarrollados de forma interna ni adquiridos en el exterior (Eisendhardt y Schoonhoven, 1996; Dyer y Singh, 1998; Madhoc y Tallman, 1998: 329; Rialp, 1999; Montoro, 2000; Inkpen, 2004). Las empresas comenzarán a buscar socios potenciales y no se iniciará ningún acuerdo hasta que no encuentren el adecuado que cubra sus deficiencias de activos.

Acceder al conocimiento del socio requiere una buena política de decisiones compartidas, donde se estipulen los compromisos sobre los beneficios que se generen y donde se facilite el reconocimiento del comportamiento oportunista del socio (Saxton, 1997).

Tabla 2.2
MOTIVO: Acceso a recursos y capacidades complementarias
A través de:
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado - Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios - Acceso a nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo - Acceso a una variedad mayor de tecnologías que están convergiendo en una industria con políticas de I+D - Acceso a nuevas competencias
Investigadores
<p>Kogut (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Hamel (1991); Nohria y Garcia-Pont (1991); Hennart (1991); Cravens <i>et al.</i> (1993); Hagedoorn (1993); Parkhe (1993a); Eisenhardt y Schoonhoven (1996); Glaister y Buckley (1996); Inkpen y Beamish (1997); Nohria y Piskorski (1997); Gulati (1998); Gulati y Singh (1998); Madhoc y Tallman (1998); Parkhe (1998); Anand y Khanna (2000); Chung <i>et al.</i> (2000); Das y Teng (2000); Duyster y Hagedoorn (2000); Gulati, Nohria y Zaheer (2000); Kale, Singh y Perlmutter (2000); Lundan y Hagedoorn (2001); Rothaermel (2001); Child y Faulkner (2002); Koka y Prescott (2002:795); Soh (2003); Oxley y Sampson (2004)</p>

2.2.2.3.- Aumentar poder competitivo

Una de las políticas más empleadas para aumentar la competitividad de la empresa ha sido el desarrollo de la estrategia competitiva genérica de diferenciación. La diferenciación de los productos es necesaria por la globalización, para escapar de la pura competencia por el precio y para adaptar los productos a diferentes demandas en diversos países. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) permiten dicha diferenciación al ofrecer la información requerida y posibilitar el acceso a los clientes y a métodos flexibles de producción y desarrollo. Esta necesidad de diferenciación junto al rápido desarrollo de la tecnología y la internacionalización de los mercados, crea gran turbulencia y complejidad, por lo que las empresas se van a centrar en sus competencias básicas (manteniendo flexibilidad para innovar y aprender), obteniendo complementariedad, a través de la cooperación, de los recursos de otras empresas. Así se consigue eficiencia, velocidad y calidad en productos diferenciados (Nooteboom, 1999).

Por su parte, la entrada en nuevos mercados puede aumentar la cifra de negocios de la empresa y, por lo tanto, su competitividad al acceder a nuevos nichos de mercado y tener una cartera de clientes más amplia (Stuart, 2000). La decisión de entrar sola o a través de un acuerdo cooperativo depende de: la velocidad requerida de entrada, la experiencia de la empresa, el conocimiento actual y las necesidades futuras, el acceso a los recursos locales, la disponibilidad de socios, la necesidad de evadir la duplicidad de costes fijos en mercados saturados, etc. Al realizar acuerdos cooperativos se reducirán costes de entrada y se dispersará el riesgo de que la operación no funcione. En la década de los 90 las ventajas del primer entrante en un sector eran de importancia capital y, a menudo, la cooperación era la estrategia más adecuada para introducirse con mayor rapidez en el mercado y aprovechar las oportunidades.

Además, introducirse en mercados emergentes intensivos en tecnología requiere una colaboración intensa con socios externos (Doz y Hamel, 1998) por las divergencias de actividades, por las diferencias en el nivel de experiencia (Powell *et al.*, 1996) y por la falta de comprensión que se puede producir a lo largo del tiempo (Overby, 2005). Asimismo, pueden existir restricciones gubernamentales que hagan que el único modo de operar en determinados mercados sea a través de la cooperación con empresas

locales (Child y Faulkner, 2002). Existen dos tipos de alianzas para entrar en un nuevo mercado (Overby, 2005):

- Cooperación con empresas ya establecidas. Estas entidades poseen capacidades organizativas y técnicas, sistemas de distribución y reputación que podrían apoyar el aumento de las ventas de la empresa nada más entrar en el sector, obteniendo una posición inmediata de fortaleza en el mercado. Esto va a influir en las ventas iniciales y en el crecimiento de las mismas durante la fase inicial, pero posteriormente los entrantes deben desarrollar sus propias capacidades y productos más que depender de sus socios.

- Cooperación con otras empresas que también inician su actuación en dicho sector. Estos acuerdos están caracterizados porque no se pueden beneficiar de capacidades exitosas en el nuevo sector, pero tienen mayores incentivos para trabajar juntos e incrementar las ventas en el largo plazo, ya que necesitan generar viabilidad para el negocio, por lo que poseen un valor potencial que influirá en las ventas del socio en el largo plazo.

Por lo tanto, en función de la dimensión temporal escogida variará el tipo de socio idóneo para introducirse en un nuevo mercado. No obstante, si los beneficios de entrar en nuevos sectores son tan claros habría que plantearse porque no todas las empresas lo realizan. Singh y Mitchell (2005: 516) dan tres respuestas a este interrogante: a) algunas pueden sobreestimar su potencial de crecimiento de forma independiente; b) existen empresas que prefieren el riesgo de crecer de forma aislada para mantener la independencia estratégica; y c) no se encuentra el socio adecuado para entrar en un sector.

Otro de los motivos estratégicos, que destaca Stuart (2000) para que las empresas cooperen, es la mejora del “estatus” social a través de la formación de una óptima reputación, lo que posibilitará una mejor posición competitiva. Gulati (1998: 296) considera que el “estatus” vendrá determinado por las expectativas de comportamiento que la empresa posea sobre el resto de sus socios y por la experiencia y el funcionamiento de los acuerdos de cooperación. Las empresas de menor tamaño obtendrán mayores beneficios desde este punto de vista, ya que aumentarán su prestigio si se asocian con grandes empresas con una importante reputación.

Todas las acciones analizadas contribuirán a incrementar el poder competitivo de la empresa que permitirá hacer frente con mayor solvencia a la fuerte presión competitiva internacional (Rialp, 1999; Villalonga, 2002).

Tabla 2.3
MOTIVO: Aumentar poder competitivo
A través de:
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del poder negociador como consecuencia del tamaño - Obtención de sinergias y reducción de la incertidumbre y la presión competitiva - Establecimiento de acuerdos colusivos - Establecimiento de estándares comerciales o tecnológicos - Ganar poder de mercado - Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma individual: diversificación, internacionalización... - Mejora de reputación, imagen y prestigio
Investigadores:
Pfeffer y Salancik (1978); Porter y Fuller (1986); Kogut (1988); Shan (1990); Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Eisenhardt <i>et al.</i> (1996); Lam (1997); Saxton (1997); Gulati (1998); Overby (2005)

2.2.2.4.- Reducción de costes y aumento de la eficiencia

Kogut (1988) y Lundan y Hagedoorn (2001) enfatizan la importancia del deseo de compartir costes y riesgos con los socios, ya que la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos. Child y Faulkner (2002) consideran que la reducción de costes se hace más importante en los acuerdos de I+D entre socios de tamaño medio y en los acuerdos entre empresas e instituciones académicas. Por su parte, Cravens *et al.* (1993: 56) estiman necesario controlar la incertidumbre y el riesgo para que la empresa opte por la cooperación.

Tabla 2.4
MOTIVO: Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia
A través de:
<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala, alcance o aprendizaje - Coordinación de actividades y capacidades complementarias - Compartir costes y riesgos de grandes inversiones - Eliminación o reducción de los costes de transacción manteniendo una alta flexibilidad
Investigadores:
Kogut (1988); Hamel <i>et al.</i> (1989); Cravens <i>et al.</i> (1993); Hagedoorn (1993); Das y Teng (1998) y Lundan y Hagedoorn (2001)

2.2.2.5.- Satisfacción del cliente

Las empresas para poder alcanzar o mantener una ventaja competitiva en mercados internacionales, necesitan acceder a recursos y capacidades de socios que le faciliten información sobre los clientes y, de este modo, poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades. De este modo, las empresas buscarán socios capaces de satisfacer con éxito los objetivos de los clientes⁹ (Pan, 2004). Así, el *marketing* se convierte en el principal motivo de la alianza estratégica. Sin embargo, el conocimiento que una empresa acumula sobre sus clientes es difícil de transferir a otras si éstas no tienen experiencia con clientes similares.

Cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa: mejor posición y resultados en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios (Thoumrungroje y Tansuhaj, 2004: 495), formulación e implantación de estrategias de *marketing* más efectivas, desarrollo de nuevos productos, identificación de competidores y, la principal, creación de valor al cliente (Pan, 2004: 280). Por lo tanto, Pan (2004: 280) considera que hay que seleccionar los socios potenciales siguiendo un criterio de satisfacción del cliente. Posteriormente, se seleccionarán a los más adecuados en función de factores relacionados con las tareas y con los propios socios. Así, la empresa se asegura que los objetivos iniciales pueden ser implantados y desarrollados al existir un ajuste operativo adecuado entre los socios.

Para asegurarse una ventaja competitiva tratando de satisfacer al cliente, las empresas deberán realizar un análisis continuo sobre las oportunidades y amenazas (tanto las que se producen por la existencia de incertidumbre como las que provienen de una fuerte presión competitiva) que presentan los mercados globales (Thoumrungroje *et al.*, 2004: 495), así como de los clientes y factores que están asociados con ellos, para garantizar su supervivencia y crecimiento (Pan, 2004). De este modo, cuando las amenazas del entorno aumentan, la estrategia cooperativa es más utilizada para solventar dichos problemas, disminuyendo su empleo cuando se incrementan las oportunidades (Thoumrungroje *et al.*, 2004).

⁹ El comportamiento del cliente se basa en reacciones psicológicas y movimientos que son difíciles de observar directamente. Estas diferencias se ven acrecentadas cuando tratamos con alianzas entre empresas de distintos países.

Tabla 2.5
MOTIVO: Satisfacción del cliente
A través de:
* Selección de socios con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes
* Colaboración entre proveedores y clientes
Investigadores
Pan (2004); Thoumrungroje <i>et al.</i> (2004)

Analizados los principales motivos de los acuerdos de cooperación, podríamos considerar a las alianzas como un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y reputación (Peña *et al.*, 2002).

2.3.- RIESGOS ASOCIADOS A LOS ACUERDOS COOPERATIVOS

Cuando las empresas desarrollan alianzas, éstas le van a reportar una serie de ventajas e inconvenientes o riesgos en el desarrollo de su actividad. Si el acuerdo cooperativo se desarrolla de forma eficiente y se cumplen los objetivos o motivos que llevaron a su formación, entonces se obtendrán las ventajas recogidas en las tablas anteriores (Tablas 2.1 a 2.5)¹⁰ y que ya han sido explicadas. Sin embargo, consideramos oportuno analizar algunas otras, en base a la literatura encontrada en torno al tema, antes de introducirnos en el estudio de los riesgos o inconvenientes.

Rialp (1999) y Villalonga (2002) establecen que una de las principales ventajas de las alianzas es la consecución de un nivel de equilibrio óptimo entre el control, que aporta el hecho de ser empresa independiente, y la flexibilidad que otorga el acuerdo cooperativo (Nohria y Piskorski, 1997). Este equilibrio posibilita obtener economías de escala sin perder autonomía, siendo su reversibilidad otra característica distintiva (Dussauge y Garrette, 1991). Según Singh y Mitchell (2005: 498), los beneficios de la colaboración están condicionados por las características de las empresas y por la naturaleza de su relación y a menudo cambian con el tiempo.

¹⁰ Autio, Hameri y Nordberg (1996) señalan que existe una relación directa o indirecta entre las motivaciones que impulsan a las empresas a cooperar y los beneficios o ventajas que éstas esperan obtener de la cooperación. Por esto, en este trabajo consideramos ambos términos de forma indistinta.

Con la realización de acuerdos cooperativos las empresas también pueden alcanzar ventajas no económicas, sobre todo de organización, como pueden ser: agilización en el ciclo de vida de los productos y aumento de la calidad de la relación y del proceso de toma de decisiones. Además estas variables son las que actúan para que el comportamiento cooperativo pueda aumentar el grado de satisfacción y el resultado de la alianza (Pearce, 2001). Este autor considera que el resultado organizacional y la supervivencia de la empresa en el sector, vienen determinados por la calidad del proceso de toma de decisiones, que a su vez, es influenciado por la calidad en las relaciones entre los socios.

En cuanto a los riesgos, Singh y Mitchell (2005) establecen que todo acuerdo cooperativo puede generar una serie de problemas para los socios que colaboran, destacando la pérdida de propiedad de la información, la dependencia en el socio y la confusión durante el intento de adaptación. A continuación, vamos a analizar los diferentes riesgos inherentes a todo acuerdo cooperativo, así como diversas formas de reducir su impacto apuntadas por diferentes investigadores.

2.3.1.- Dilema cooperación-competición

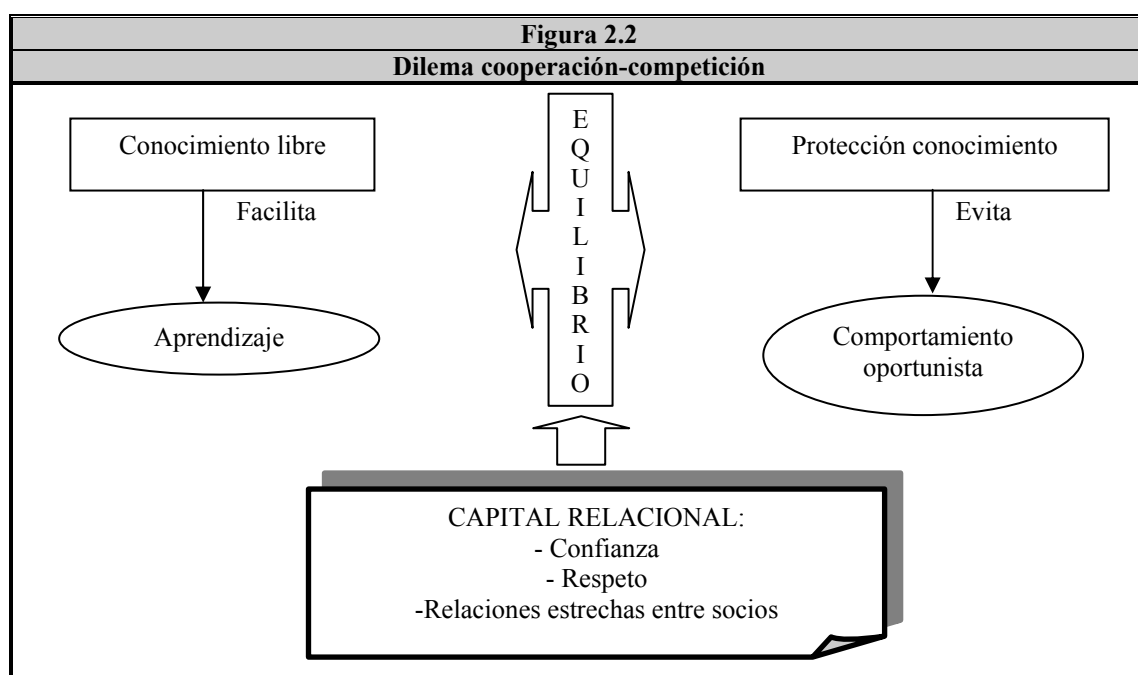
Existe un dilema que ha sido tratado ampliamente por la literatura (Khanna *et al.*, 1998; Kale *et al.*, 2000; Inkpen, 2004; Oxley y Sampson, 2004) y no es otro que el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo. Está claro que el éxito de una alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de conocimiento e información libre entre los socios. Sin embargo, permitirle al socio el acceso a la base de conocimiento de la empresa, puede fomentar el comportamiento oportunista¹¹ de éste.

Por lo tanto, uno de los principales riesgos inherentes a las alianzas son las “carreras por el aprendizaje” (*learning race*) (Hamel, 1991), basadas en la Teoría de Juegos (Axelrod, 1984), que determinarán la “dinámica del poder” (Hamel, 1991). Los beneficios más importantes serán para aquella empresa que tenga mayor capacidad de

¹¹ Cuanto más extensas, con incertidumbre, interdependientes y complejas sean las actividades involucradas en una alianza, mayor es el potencial de riesgo de oportunismo (Oxley y Sampson, 2004: 726).

aprendizaje y lo realice antes en el tiempo, ya que a partir de ese momento, tendrá importantes incentivos para proteger sus capacidades básicas, lo que generará altas tensiones entre los socios. De aquí surge una paradoja, cuya resolución pasa por compartir el máximo nivel de conocimiento para fomentar el aprendizaje e incrementar resultados, al mismo tiempo que se protegen las capacidades básicas para evitar comportamientos oportunistas y poner en riesgo la situación competitiva de la empresa. Lorange y Roos (2000: 110) señalan en su obra que las habilidades y *know-how* que protegen las empresas en las alianzas configuran lo que se llama la “caja negra”, que no debe ser conocido por los socios para no mitigar la confianza en un acuerdo. Las empresas deben asumir que es legítimo mantener cierta “caja negra” y no tiene porque entenderse como una provocación, ya que es un elemento de control no-financiero.

Las alianzas basadas en la “carrera por el aprendizaje” cuando finalizan obtienen resultados de creación de conocimiento inferiores a las “alianzas recíprocas”, donde todo el conocimiento se comparte y no existe protección alguna de capacidades básicas. Por esto, las organizaciones tienen que buscar un equilibrio entre “querer aprender” y “querer proteger” (Figura 2.2), pudiendo alcanzarlo con el desarrollo de capital relacional basado en la confianza, el respeto y las relaciones estrechas entre los socios (Kale *et al.*, 2000: 217).



La confianza posibilita el aprendizaje “cara a cara” entre las empresas al mismo tiempo que reduce la posibilidad de comportamiento oportunista de los socios y de que los posibles conflictos se conviertan en problemas reales para la empresa. Una forma de limitar la exposición al riesgo, es el establecimiento al inicio del acuerdo de derechos de propiedad intelectual, así como crear una comunicación abierta y clara entre los socios, ya que facilitará que se solventen los problemas, sobre todo, cuando se establece la contribución a la alianza de cada empresa (Kale *et al.*, 2000).

Zeng y Chen (2003) consideran que el conflicto objeto de análisis es un dilema social, en el que pueden intervenir múltiples empresas, lo que amplía el análisis realizado por Parkhe (1993a) que emplea el “dilema del prisionero” para explicar el conflicto cooperación-competición para acuerdos entre dos socios. Por una parte, a través de la cooperación se pueden obtener unos beneficios superiores con respecto a los que se alcanzarían si la empresa actuara de forma aislada, pero por otra, en la distribución de los beneficios generados se produce un comportamiento competitivo (Das y Teng, 2000). Consideran que, por un lado, se colabora para generar confianza, aumentar la comunicación, ganar poder de mercado e incrementar la empatía entre socios (se busca crear consenso para trabajar siempre por el grupo –Glaister *et al.*, 2004-), pero por otro, siempre va a existir una competencia para intentar absorber las capacidades de los socios tan rápido como sea posible. La confianza se convierte en un elemento imprescindible para potenciar la cooperación (tratando de convencer al socio de la honestidad que posee la empresa) y, de este modo, poder obtener los beneficios que se derivan de ella. Sin embargo, si la confianza en el socio es excesiva, la empresa se puede convertir en un objetivo fácil para la explotación de sus capacidades (Zeng y Chen, 2003: 588).

El dilema social que plantean se produce porque, por una parte, cada individuo obtendría mayores beneficios eligiendo un mecanismo social de defensa que si optara por uno que facilitara la cooperación pero, por otra parte, todos son conscientes que si colaboraran todas las empresas se obtendrían unos beneficios individuales superiores. No obstante, siempre existe el riesgo de que alguno actúe de forma oportunista y, por tanto, se reduzcan los beneficios. El comportamiento competitivo se ve potenciado por factores como la “codicia”, referida a los motivos que tiene una empresa para explotar los activos del socio y no contribuir al acuerdo cuando la mayoría de los socios lo

hacen, y el “miedo” a que los recursos y capacidades propios sean utilizados por el resto mientras que los ajenos no pueden ser explotados. Los socios tendrán más propensión por cooperar cuando la codicia y el miedo se minimicen, consiguiéndolo a través de la construcción de confianza.

Zeng y Cheng (2003) proponen las siguientes soluciones para resolver el dilema social y poder alcanzar un equilibrio entre el componente competitivo y cooperativo:

1) Soluciones estructurales, tales como la introducción de sistemas de sanción, reducción en el número de empresas implicadas en el acuerdo y cambios en las reglas de distribución de la alianza. La cooperación inducida por cambios estructurales incrementa el valor del acuerdo pero implica altos costes.

2) Soluciones motivacionales, como pueden ser la introducción de sistemas de discusión cara a cara antes de tomar las decisiones, el establecimiento de objetivos a largo plazo y el dotar de información al socio sobre las consecuencias negativas de las acciones de defensa o protección. No están relacionadas con un incremento del valor del acuerdo pero suponen un aumento de costes muy inferior al anterior tipo de soluciones, reportando mayor componente cooperativo en el acuerdo.

El establecimiento de normas que fomenten la cooperación, el incremento en la identidad de grupo y la percepción que tiene la empresa en la contribución de los socios son algunos de los objetivos que persiguen dichas soluciones. No todas las normas tendentes a incrementar la cooperación consiguen sus objetivos. Por su parte, la identificación con el grupo no es una condición suficiente pero si necesaria para inducir a las empresas a cooperar. La información a los socios sobre las consecuencias negativas de las acciones de protección o defensa y los efectos positivos del comportamiento cooperativo tiene que incrementar las acciones cooperativas.

Otra aproximación al estudio del dilema cooperación-competición la aportan Oxley y Sampson (2004: 723). Estiman que para resolverlo y alcanzar un equilibrio entre el comportamiento cooperativo y competitivo es necesario seleccionar una forma organizativa adecuada que podría actuar como mecanismo sustitutivo de protección de activos ante la presencia de riesgo reducido (Pisano, 1989; Kale *et al.* 2000). Por su

parte, la Teoría Relacional, cuando analiza la cooperación, se centra en la búsqueda de un socio con estructura organizativa y estrategia compatibles para generar confianza y, de este modo, reducir la pérdida de conocimiento estratégico (Jordan, 2004). Sin embargo, una estructura organizativa idónea no es suficiente ante la presencia de elevado riesgo, por lo que Oxley y Sampson (2004) proponen, adicionalmente, la reducción del alcance, es decir, disminuir las áreas funcionales implicadas en el acuerdo para mitigar su riesgo inherente.

La decisión del alcance tiene implicaciones en la exposición de activos claves a los socios, estando también determinado por la capacidad de absorción de éstos. Cuando el objeto de un acuerdo sea imitar una tecnología novedosa y se desarrolle entre empresas seguidoras tendrán importantes incentivos para que el alcance sea alto. Sin embargo, si se produce un acuerdo entre un pionero en un sector y un seguidor, el primero tratará de proteger aquellas capacidades o habilidades que le otorgan el ser líder en un mercado, mientras que el seguidor tendrá gran afán en adquirir conocimiento relevante por lo que se reducirá el alcance del mismo. Además, el alcance no es una variable exógena, sino que debe vigilarse para controlar el comportamiento oportunista (Oxley y Sampson, 2004).

Otro conflicto relacionado con el alcance, sería el caso de las alianzas de producción que abastecen a un mercado concreto. Si el acuerdo genera una producción superior a la que puede absorber el mercado al que se dirige, puede que decida exportar la producción sobrante a otros mercados, en los que si se da el caso de que opera alguno de los socios implicados en la alianza, verá claramente perjudicados sus intereses. En este caso la alianza se estaría convirtiendo en competidor directo de uno de sus socios. (Lorange y Roos, 2000).

Por su parte, la inversión en activos específicos también tiene su influencia en el dilema tratado. Así, el comprometer recursos específicos para una transacción puede incrementar la rentabilidad de la misma, pero al mismo tiempo, aumenta el riesgo de que el socio actúe de forma oportunista y se aproveche de las rentas generadas (Madhoc y Tallman, 1998: 330), por lo que habrá que asumir importantes costes para evitar dichos comportamientos. Es difícil aprovechar los costes incurridos para una transacción concreta para otra alternativa debido a su alta especificidad. De este modo,

se reduce de forma importante la flexibilidad de la empresa. En función de la importancia de la inversión específica en una transacción la empresa optará por una forma organizativa u otra para realizar alianzas.

Luo (2002) manifiesta que el comportamiento cooperativo y el establecimiento de contratos para regular la competitividad entre los socios son complementarios y no sustitutivos en su relación con los resultados de la alianza. Establece que cuanto más completos sean los contratos que regulen las relaciones cooperativas (mayor especificidad de los términos y modos de actuación ante posibles contingencias), mayor contribución al resultado tendrá la cooperación empresarial. Así, los acuerdos contractuales sirven como marco para aplicar los procedimientos cooperativos (Luo, 2002: 903).

Sin embargo, Luo (2002: 905) considera que sólo el establecimiento de contratos para regular los acuerdos son insuficientes para guiar la evolución y crecimiento de una alianza (los directivos no son capaces de predecir y resolver contractualmente todos los futuros eventos). Así, la cooperación es necesaria como mecanismo para mitigar los riesgos internos y externos que sobrepasan los contratos, dotando al acuerdo de flexibilidad y continuidad ante posibles contingencias. De este modo, considera que si el intercambio implica actividades de elevada incertidumbre, complejas y de larga duración, los compromisos que se vayan tomando a lo largo de la vida del acuerdo son más importantes que los recogidos en el diseño contractual inicial. Por tanto, la flexibilidad se convierte en un instrumento reductor de incertidumbre.

A modo de resumen recogemos en la Tabla 2.6, las principales soluciones para alcanzar un equilibrio en el conocimiento a compartir en un acuerdo cooperativo.

Tabla 2.6	
Equilibrio en el nivel de conocimiento a compartir	
Soluciones	Autores
Construir capital relacional	Kale <i>et al.</i> (2000)
Selección de estructura organizativa adecuada y reducción de alcance	Oxley y Sampson (2004)
Equilibrio entre diseño contractual y flexibilidad	Luo (2002)
Soluciones estructurales y motivacionales (generación de confianza y empatía y reducción de codicia y miedo)	Zeng y Chen (2003)

2.3.2.- Asimetrías organizativas

Uno de los principales riesgos a analizar en los acuerdos de cooperación es la existencia de asimetrías organizativas, es decir, las diferencias organizacionales de las empresas que alcanzan alianzas que pueden hacer que el beneficio obtenido del acuerdo se reparta de forma desigual entre los socios. Dichas asimetrías son necesarias cuando lo que se pretende es obtener complementariedad de los recursos, capacidades o rutinas del socio (analizado en los motivos que justifican la cooperación) que la empresa no posee (Inkpen y Beamish, 1997; Rialp, 1999). Sin embargo, existen otras asimetrías que pueden aumentar la incertidumbre y el grado de oportunismo en la relación, pudiendo dificultar el funcionamiento de la alianza y la consecución de los objetivos previstos.

Las principales diferencias que determinan las asimetrías radican en las creencias, valores, rutinas organizativas y normas aceptadas de comportamiento de los directivos. Pueden dificultar la comunicación y transferencia de conocimiento entre socios, hasta el punto de volver ineficaz el acuerdo, por lo que se requiere un proceso de ajuste organizacional efectivo. El estudio realizado por Escribá (2003), muestra como las asimetrías en el grado de formalización, complejidad y en los estilos directivos de los socios de una alianza, pueden constituir una importante fuente de tensiones entre las partes. Sin embargo, no existe una relación directa demostrada entre estas asimetrías y el resultado de la cooperación, si no que se presentan distintas variables moderadoras como la complejidad de la alianza establecida, la capacidad de aprendizaje y absorción de los socios y el modo de resolución de conflictos entre las partes.

La ambigüedad cultural constituye un inconveniente implícito en las alianzas, como consecuencia de las asimetrías existentes entre los socios del acuerdo (Kogut, 1989; Parkhe, 1993a; Escribá, Menguzzato y Sánchez, 2003b), por lo que para reducirla habrá que incrementar los beneficios económicos de la relación así como la confianza (Rodríguez y Wilson, 2002).

Algunas de las divergencias entre empresas se acrecientan en los acuerdos internacionales, donde suelen existir diferencias de lenguaje, clientela y tradiciones que dificultan la transparencia del acuerdo y aumentan la posibilidad de comportamientos oportunistas. Esto se pone de manifiesto con los distintos sistemas de trabajo y

estructura del conocimiento que poseen diferentes bloques de países, que van a influir en el éxito de la cooperación (Lam, 1997: 973). El grado de codificación del conocimiento y su dificultad o facilidad para ser transmitido dependen de las formas organizativas y de los modelos de funcionamiento que existen en el entorno. Para entender mejor la dificultad del proceso de transmisión de conocimiento entre empresas, Lam (1997: 976) analiza las principales características de Japón y Gran Bretaña desde tres dimensiones (Tabla 2.7).

Tabla 2.7		
Diferencias entre las empresas japonesas y británicas		
Dimensión	Modelo organizacional (Japón)	Modelo profesional (Gran Bretaña)
Grado de codificación	Alto componente tácito. Relacionado con los requerimientos de la empresa	Estandarizado. Relacionado con las mejores prácticas de las profesiones
Estructura	<i>Job-rotation</i>	Especialización individual y diferenciación
Método de coordinación y transmisión de conocimiento	Conocimiento enraizado en grupos. Transmitido por su interacción. Coordinación en redes humanas.	Conocimiento a nivel individual. Es necesario codificarlo para hacerlo accesible al grupo.
Fuente: Elaboración Propia a partir de Lam (1997)		

Según Lam (1997) en la cultura japonesa (es generalizable a todos los países asiáticos), el conocimiento está enraizado en las rutinas de la organización y opera en procedimientos entendidos y compartidos por los miembros de un equipo con experiencia y valores comunes. Este conocimiento tiene un alto componente tácito. El conocimiento y las habilidades son transmitidos de forma difusa en la organización, sobre todo por la rotación de los trabajadores por distintas fases del proceso empresarial, obteniendo conocimiento de una parte considerable del mismo pero no siendo experto en ninguna de ellas. Por esto, el conocimiento está inmerso en grupos y se transmite por la interacción de éstos. De este modo, existen menos distancias sociales entre los miembros de los grupos, ostentando un código común que facilita la transmisión de conocimiento tácito (Polanyi, 1966).

Mientras tanto, en las empresas británicas (aplicable a los países occidentales), se adquiere un conocimiento estandarizado aplicable a diferentes contextos. Se obtiene a través de un sistema de educación formal y una formación en el aprendizaje, que están más relacionados con las mejores prácticas de las profesiones que con los requerimientos de la empresa. De aquí, se deriva una especialización individual y diferenciación, por lo que el alcance del conocimiento es limitado y atribuible a tareas

específicas. El conocimiento es obtenido a nivel individual, siendo difícil encontrar conocimiento común entre los grupos de la empresa. Para la comunicación y coordinación hay que codificar el conocimiento individual para poder transmitirlo al grupo.

En la misma línea, Child y Faulkner (2002: 4) consideran que una de las causas de la generalización de la cooperación es la emergencia de las economías de los países del este, donde el trabajo es colectivo y destaca la cooperación. Sin embargo, en los países occidentales, con economías consolidadas, todo se lleva a un nivel interpersonal donde destaca lo individual y existe una alta competitividad. Estos países tendrán que entender la filosofía de la estrategia de cooperación e intentar adaptarla de un modo congruente con sus propias formas de actuar.

2.3.3.- Comportamiento oportunista

Al formar un acuerdo cooperativo una empresa debe ceder parte de la autonomía que tiene sobre sus recursos estratégicos, por lo que siempre existe el riesgo de que esta cesión sea utilizada por parte de los socios de una forma no-cooperativa, es decir, buscando el interés o beneficio propio a través de la astucia o el engaño. El comportamiento oportunista está formado por las siguientes prácticas (Das y Teng, 1998): trampas, información distorsionada, engaño a los socios, proveer de productos o recursos con una calidad inferior, apropiación de recursos críticos de los socios, etc. Estos problemas se acrecientan cuando nos encontramos ante *know-how* tecnológico (Lorange y Roos, 2000).

El comportamiento oportunista tiene diversos orígenes, entre los que destacan las asimetrías organizativas, la variabilidad en el entorno y el tamaño de la empresa. Ésta se comporta de forma oportunista limitando su contribución a la alianza o aprovechándose al máximo de los recursos o información del resto de socios, manteniendo los propios protegidos. Das (2006) manifiesta que la temporalidad inherente a las alianzas juega un papel significativo en el nivel de oportunismo. Por su parte, Luo (2007) considera que en su formación influyen de forma importante factores externos, pese a la explicación tradicional de aspectos internos, ya que señala que el oportunismo se deriva de la incertidumbre de la transacción que depende en parte de la

volatilidad del entorno. De este modo, afirma que los socios podrán incrementar su comportamiento oportunista en operaciones conjuntas para reducir su exposición a la volatilidad del entorno.

La sola presencia de oportunismo hará reducirse los resultados de un acuerdo cooperativo (Parkhe, 1993b: 803; Das y Teng, 2000) y menoscabará la confianza previa generada entre socios, por lo que el miedo al mismo influirá en la determinación de la estructura de la alianza. Su influencia en el resultado vendrá dada por el riesgo relacional que genera al unir objetivos estratégicos de distintas organizaciones (Judge y Dooley, 2006:26). Cuanto más comportamiento oportunista se aprecie en el socio, mayor será la vulnerabilidad percibida y la aversión a la inversión en activos no recuperables. El objetivo será invertir en activos específicos para el acuerdo (Williamson, 1985), ya que proporciona mayor compromiso, hará que se genere confianza, se reduzca el miedo a la explotación y garantice relaciones a más largo plazo (Freeman, 1987) donde se tenga la expectativa de generar ganancias que superen estos costes hundidos (se asumen al comienzo del acuerdo y tienen escaso valor en usos alternativos). Sin embargo, esta expectativa puede verse modificada ante el riesgo moral y la selección adversa (Williamson, 1985).

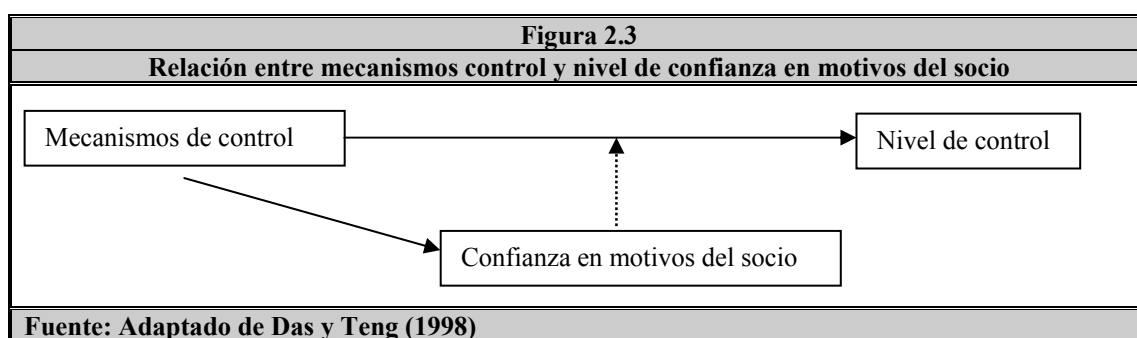
Hay que aclarar que no es lo mismo comportamiento oportunista que “comportamiento poco cooperativo”. Éste último, merma la satisfacción que se obtiene con el acuerdo y está caracterizado por: poca disponibilidad a aportar recursos y dedicar tiempo y personas al acuerdo por parte de los socios, bajo esfuerzo por coordinar sus acciones y deficiencias en la transmisión de información (Escribá y Menguzzato, 1999).

Una vez que hemos descrito las consecuencias negativas del comportamiento oportunista, nos centramos en los distintos modos de combatirlo. Destaca la generación de confianza, ya que todo acuerdo necesita un mínimo nivel de ésta para que sea operativo y la relación evolucione correctamente reduciendo el oportunismo (Kale *et al.*, 2000). Además, habrá que incrementar la seguridad en el comportamiento cooperativo de los socios, para lo que se necesita confiar en la bondad de los motivos que le llevan a realizar el acuerdo y establecer unos mecanismos de control eficaces (Das y Teng, 1998). La confianza en el acuerdo también depende de la inversión

realizada, del nivel de dependencia entre los socios y de la exposición al comportamiento oportunista.

Cuando en una alianza quedan aspectos sin regular y no existe un nivel de confianza adecuado habrá que prever el modo de actuar ante las diversas contingencias que puedan aparecer para evitar el oportunismo. Sin embargo, éste se reducirá con la acumulación de experiencia cooperativa (Parkhe, 1993b), por lo que los socios serán flexibles e intentarán adaptarse ante las contingencias no anticipadas y compartir beneficios en función de unas reglas establecidas previamente (Williamson, 1985).

Los mecanismos de control y la confianza en los motivos del socio se han considerado tradicionalmente como sustitutivos¹², pero en realidad, mantienen una relación suplementaria. Según Das y Teng (1998: 491), los mecanismos de control tienen un impacto en el nivel de confianza, que a su vez ejerce un efecto moderador en la relación entre los mecanismos de control y el nivel de control existente en la cooperación (Figura 2.3).

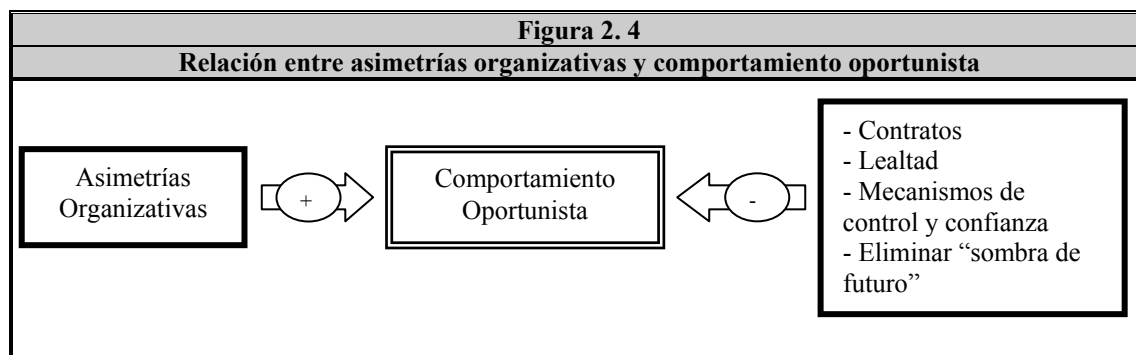


Si una empresa tiene una confianza baja en los motivos que le llevan al socio a cooperar, sólo se podrá alcanzar un nivel aceptable de seguridad en el acuerdo, si se dota al mismo de mecanismos de control eficaces. Por lo que, tanto la confianza en los motivos del socio, como los mecanismos de control actúan de forma unida para aumentar el nivel de seguridad en el acuerdo, por lo que mayores niveles de confianza no implican menores niveles de control. Sin embargo, ambos son costosos en su desarrollo, por lo que habrá que identificar un nivel mínimo de confianza en el acuerdo cooperativo que garantice el cumplimiento de los objetivos. Este dependerá de la

¹² Algunos autores consideran que si existe un alto nivel de confianza no es necesario establecer ningún mecanismo de control (Bradach y Eccles, 1989; Ring y Van de Ven, 1994).

propensión al riesgo del socio, del tipo de conocimiento implicado, de la cantidad de recursos comprometidos y del tipo y objetivos de la alianza (Das y Teng, 1998).

Das y Teng (1998) estiman que, además de la confianza, la veracidad y el compromiso juegan un importante papel a la hora de reducir el comportamiento oportunista y de aumentar la capacidad de predicción del comportamiento cooperativo. Conforme aumenta la duración de la relación y los beneficios esperados, la propensión a comportarse de forma oportunista se reducirá al existir un mayor compromiso, ya que los beneficios provenientes del oportunismo podrían ser inferiores a los que se obtendrían si la alianza continuará su operatividad habitual.



En definitiva, el objetivo de los trabajos que tratan el oportunismo es proponer soluciones para reducirlo. La principal es identificar una forma de gobierno para el acuerdo que minimice los costes de transacción, caracterizados por la incertidumbre, frecuencia y especificidad de los activos (Dyer, 1997; Hennart, 1988), y que alcance un equilibrio entre los componentes cooperación-competición (Axelrod, 1984; Parkhe, 1993b). Para ello habrá que crear un sistema mixto de rentas económicas y capital social a través de una estructura de intercambio enraizada (Zollo, Reuer y Singh, 2002).

Para limitar los costes de transacción habrá que establecer salvaguardas contractuales (Kogut, 1988), generar confianza, establecer mecanismos de control a través del intercambio de capital y desarrollar incentivos que modifiquen la estructura de los resultados. El intercambio de capital en la alianza es necesario para conseguir claridad en los objetivos y un intercambio económico mutuamente productivo, ya que ante la ausencia del mismo, existe un riesgo moral de que cada socio sólo cumpla sus objetivos estratégicos (Das y Teng, 2000). En cuanto a los incentivos, éstos podrían ir

desde premiar a quien desarrolle prácticas cooperativas (Parkhe, 1993b) hasta el establecimiento de multas si se incumple lo acordado, sin llegar a métodos coercitivos como los chantajes y amenazas que irían en detrimento de la confianza generada.

2.3.4.- Tensiones e inestabilidades

La alta volatilidad que caracteriza al entorno actual donde las empresas desarrollan su estrategia y, por tanto, en el ámbito de las alianzas, produce tensiones e inestabilidades en la operatividad del acuerdo. De este modo, las empresas deberán reaccionar y adaptarse a las circunstancias que imperen en cada momento. Si nos centramos en el análisis de las inestabilidades, podemos decir que éstas se refieren a los grandes cambios o disoluciones de los acuerdos cooperativos que no están planificados por uno o más socios. Estas inestabilidades son provocadas por:

a) Las *tensiones internas* propias de las alianzas, que habrá que tratar de mantener equilibradas para asegurar el cumplimiento de los objetivos iniciales (Das y Teng, 2000): cooperación frente a competición, rigidez frente a flexibilidad y orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo. Estas tensiones pueden provocar que las alianzas finalicen en una operación de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía y desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables, o disolución, donde se vuelvan a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2000: 90). La falta de confianza entre los socios de un acuerdo puede ser la mayor fuente de inestabilidad estructural (Inkpen, 2004).

b) La *dinámica* inherente a todo acuerdo cooperativo. Los efectos de la misma dependerán del momento en el que se produzca y del tipo de alianza existente. Inkpen y Beamish (1997), establecen que si los contratos están incompletos o están cerrados a la renegociación, las inestabilidades que se produzcan en el funcionamiento de la alianza conducirán a su finalización. Porter (1990) considera que los problemas de estabilidad de una empresa en una alianza vienen dados por la naturaleza de ésta, que es considerada como un “estado” transitorio, que implica significativos costes en términos de coordinación, armonización de objetivos con entidades independientes y reparto de beneficios con socios.

c) La *selección del socio*, el *tipo de acuerdo estructural* y la *duración de la alianza* (Das y Teng, 2000:78).

Aunque el fenómeno cooperativo se incrementa también lo hacen las inestabilidades, presentándose entre un 30% y un 50% de los acuerdos (Kogut, 1989). Hamel (1991) e Inkpen (2004) estiman que el aprendizaje es el instrumento idóneo para eliminar las inestabilidades.

2.3.5.-Otros riesgos e inconvenientes

El crecimiento en el empleo de la cooperación empresarial tanto doméstica como internacional ha traído consigo un incremento considerable del riesgo. El **riesgo moral**, se constituye como uno de los más importantes, y viene determinado por la dificultad para predecir el comportamiento de los socios y los costes que podrían repercutir en la empresa si estos se comportaran de forma oportunista (Gulati, 1999: 400; Gulati y Westphal, 1999: 475). La solución para reducir los riesgos que provienen de la incertidumbre es el acceso a información valiosa, por lo que cada vez cobran más importancia las redes interorganizacionales, ya que son medios donde se obtiene una considerable cantidad de información.

Por su parte, Kogut (1991) y Vidal y García-Canal (2003a) estiman que cuando la posición del director general en una entidad está debilitada, éste tiene importantes incentivos de acometer alianzas para evitar su cese. Por esto es posible, que un acuerdo destruya valor para los accionistas, ya que: a) puede no ser necesario; b) si lo es, puede que no se haya seleccionado al socio idóneo; y c) si es necesario y se ha escogido al socio adecuado, puede que se haya negociado de forma inapropiada, con el fin de fortalecer la posición del director general en detrimento de la propia empresa. En este caso, el verdadero objetivo de la alianza podría ser (Vidal y García Canal, 2003a):

a) Aumentar el prestigio del directivo. Si la formación de alianzas no produce resultados en el corto plazo, el directivo puede defender ante su empresa que está adquiriendo recursos que pueden ser claves para reorientar su crecimiento ante cambios en el entorno.

b) La necesidad de que el equipo directivo continúe durante las fases de negociación y ejecución de la alianza. En este proceso juega un papel preponderante la confianza existente entre los socios, por lo que para no dañarla el directivo que negocie el acuerdo deberá mantenerse durante el resto de etapas.

c) Incrementar el control del directivo sobre los órganos de gobierno. La mayoría de las alianzas llevan consigo el intercambio de capital y/o la entrada de directivos en los órganos de gobierno del socio. Es evidente, que el socio que acceda a los órganos de gobierno, en principio, defenderá los criterios y la posición del directivo con el que ha negociado.

Además, es posible que exista falta de flexibilidad a la hora de dirigir un acuerdo, ya que en ocasiones las empresas implicadas se limitan a analizar sus características (análisis interno) y no evalúan la influencia de los factores externos, como el comportamiento de los competidores (Gulati, 1998).

En definitiva, los conflictos son inherentes a los acuerdos cooperativos por el comportamiento oportunista de los socios, por la divergencia de objetivos y por las diferencias entre las culturas de las distintas empresas. Los conflictos suelen surgir aún existiendo un elemento competitivo reducido en el acuerdo, ya que si aparecen entre los miembros de una misma organización, es normal que ocurra entre personas de distintas empresas. Williamson (1985), desde la Teoría de los Costes de Transacción, considera que la resolución de conflictos está estrechamente ligada a la selección adecuada de mecanismos formales de gobierno. Sin embargo, una combinación de mecanismos contractuales y organizacionales (formales e informales) son más efectivos en la dirección de conflictos (Kale *et al.*, 2000).

Una vez descritos los riesgos y analizadas las ventajas, a través de los motivos que justifican la cooperación empresarial, la organización en cada caso tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no alianzas, ya que poseerá un conocimiento más cercano de las posibilidades que ofrece, pudiendo planificar mejor su concepción y diseño, lo que contribuirá a una gestión más eficiente. Evidentemente, la importancia de las ventajas y riesgos dependerá de las circunstancias concretas de la empresa, de sus socios y del entorno en el que opere (Gulati, 1998). Por lo tanto, es necesario que se

valoren los condicionantes anteriormente citados antes de optar por la cooperación empresarial.

Una vez analizados los motivos por el que se realizan alianzas y enumerados los riesgos que pueden provocar (Tabla 2.8), pasamos a estudiar los factores que influyen en el funcionamiento de los acuerdos cooperativos.

Tabla 2.8		
Riesgos de la cooperación		
Riesgo	Consecuencias	Investigadores
Dilema cooperación-competición	Comportamiento oportunista	Hamel (1991); Khanna <i>et al.</i> (1998); Kale <i>et al.</i> (2000); Jordan (2004); Inkpen (2004); Oxley y Sampson (2004)
	Reducción en la competitividad de la empresa	
	Carrera por el aprendizaje	
	Riesgo moral	
Existencia de asimetrías organizativas	Reparto desigual entre los socios	Kogut (1988); Inkpen y Beamish (1997); Gulati (1998); Gulati y Westphal (1999); Rialp (1999); Stuart (2000: 808); Soh (2003)
	Incremento de incertidumbre y oportunismo	
	Dificultad en la comunicación y transferencia de información y conocimiento	
	Ambigüedad cultural	
	Tensiones e inestabilidad	
Comportamiento oportunista	Reducción resultados del acuerdo	Parkhe (1993b); Das y Teng (1998); Kale <i>et al.</i> (2000)
	Reducción de confianza acumulada	
	Aversión a la inversión en activos no recuperables	
Tensiones e inestabilidades	Incertidumbre en el resultado del acuerdo	Porter (1990); Hamel (1991); Inkpen y Beamish (1997); Das y Teng (2000); Inkpen (2004)
	Posibles fusiones o disoluciones	
Falta de flexibilidad en la dirección de la alianza	Poca disponibilidad a aportar recursos por incertidumbre ante alta volatilidad	Gulati (1998); Chung <i>et al.</i> (2000:1); Das y Teng (2000); Rothaermel y Deeds (2004)
	Desaprovechamiento de oportunidades y aumento de costes	
Discrecionalidad directiva	La alianza puede destruir riqueza para los accionistas	Mohanram y Nanda (1996); Park y Kim (1997); Chen, Kim, Lee y Yeo (2000); Vidal y García Canal (2003a)

2.4.- FACTORES CONDICIONANTES DE LOS ACUERDOS COOPERATIVOS

El establecimiento de objetivos en un acuerdo cooperativo, la distribución de tareas y procesos con el socio e, incluso la elección de la forma organizativa de la alianza pueden venir condicionados por una serie de factores internos a la empresa y por otros determinados por el entorno. De este modo, un tipo de acuerdo cooperativo podrá ser el idóneo bajo ciertas circunstancias, pero ante la ausencia de las mismas convertirse en un instrumento ineficaz. Según Gulati (1999) existe evidencia de que los factores

afectan de forma conjunta al resultado de la cooperación y en ocasiones su influencia se refleja en direcciones opuestas.

Medina, Ortiz de Urbina y Sacristán (2005) desagregan los factores que influyen en el resultado cooperativo en tres grupos: características de la cooperación o factores del acuerdo (estructura de propiedad, naturaleza del acuerdo, su alcance, compatibilidad cultural, número de socios, relación competitiva), factores relacionados con las características de las empresas que cooperan (tamaño, experiencia, relaciones previas, estructura de propiedad, características económico-financieras y características organizativas) y factores estratégicos (factores de internacionalización y grado de diversificación).

A continuación pasamos a describir los factores externos que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones que quieren cooperar, teniendo que realizar un análisis continuo de los mismos debido a los repetidos cambios que se producen por la volatilidad del entorno. Después repetiremos el mismo proceso para los factores en los que pueda influir la organización.

2.4.1.- Factores externos que influyen en la cooperación

Montoro y Ortiz (2003) señalan los siguientes factores de contexto que influyen en un acuerdo cooperativo:

* El índice de concentración de la industria y grado de competitividad existente en el sector (Gulati, 1998). Van a influir en la estrategia de crecimiento a adoptar y en el modo de entrar en el mercado. Si la presión competitiva es fuerte, la empresa tratará de aprovechar las oportunidades que se le presenten en forma de alianzas para generar mayores beneficios y así asegurar su supervivencia.

* El ratio de crecimiento. En industrias de alto crecimiento, la diversificación es una buena opción estratégica, y si es realizada a través de acuerdos de cooperación, otorgará mejores resultados a la empresa (Villalonga, 2002).

* La incertidumbre. Los acuerdos de cooperación se ven favorecidos por la existencia de incertidumbre en la industria, ya que el desarrollo de dichos acuerdos dota de flexibilidad a las empresas implicadas (Pfeffer y Salancik, 1978; Nohria y Piskorski, 1997; Villalonga, 2002). Así, las empresas que cooperan son más eficientes y se adaptan mejor a los cambios en situaciones de incertidumbre en el entorno que las que optan por las fusiones y adquisiciones, por lo que tendrán mayores incentivos para desarrollar acuerdos de cooperación con aquellas otras que ostenten una posición similar a la suya (Chung *et al.*, 2000; Soh, 2003), sobre todo si está relacionada con la tecnología (Olk y Earley, 2000). Ante la presencia de un elevado nivel de incertidumbre en el mercado, si se produce una alianza entre empresas con distinta situación y no se ven cumplidas sus aspiraciones iniciales aumentará la despreocupación por el cumplimiento de los acuerdos, originándose un número considerable de conflictos que conducirán al fracaso de la alianza.

Luo (2007) señala que en un contexto de incertidumbre, los directivos podrían reducir su exposición al riesgo, disminuyendo su compromiso. Según Gulati y Westphal (1999) la incertidumbre asociada a un acuerdo dependerá de la validez de la información de los socios y de la posibilidad de acceder a su información confidencial sobre competencias y necesidades. En general, solo será accesible cuando exista una gran confianza mutua.

Por su parte, Folta (1998) identifica dos tipos de incertidumbre. Por un lado, está la externa, que sólo se reduce con el paso del tiempo y en la que la empresa no puede influir, y por otro, la interna que puede ser reducida por la acción de la empresa. Dentro de la segunda, Santoro y McGill (2005: 1263) analizan dos tipos de incertidumbre. La primera de ellas estaría relacionada con los socios y disminuye conforme las empresas van acumulando experiencia en cooperación. De este modo, se adquiere confianza en el socio, se debilita la posibilidad de oportunismo, pueden reducirse los controles y, por tanto, disminuirán los costes. Por otra parte, tendríamos la incertidumbre relacionada con las tareas, que depende de la etapa por la que atraviesa una alianza (Rothaermel y Deeds, 2004), siendo mayor en las fases iniciales (Rothaermel, 2001) y en las industrias intensivas en tecnología.

* El grado de intensidad tecnológica. Rothaermel y Deeds (2004) establecen que la innovación y el desarrollo de nuevos productos tienen una influencia importante en el desarrollo de los acuerdos de cooperación. Debido a este factor, podemos entender como un elevado porcentaje de los trabajos empíricos sobre alianzas estratégicas se desarrollan en sectores tecnológicos (Hagedoorn, 1993). Por el contrario otras estrategias de crecimiento como las fusiones y adquisiciones son más comunes en entornos de baja tecnología donde el aprendizaje y la flexibilidad no son tan necesarios.

Tabla 2.9	
Factores externos que influyen en la cooperación	
Factor	Autores
Índice de concentración de la industria	Montoro y Ortiz (2003)
Ratio de crecimiento	Villalonga (2002); Montoro y Ortiz (2003)
Incertidumbre	Chung <i>et al.</i> (2000); Soh (2003)
Grado de intensidad tecnológica	Rothaermel y Deeds (2004)
Grado de competitividad existente en el sector	Gulati (1998)
Actuaciones gubernamentales	Heijs (2002); Peña <i>et al.</i> (2002); Escribá <i>et al.</i> (2003a)

Debido a los claros beneficios que posee la cooperación empresarial, las Administraciones Públicas deben fomentar el uso de la misma, ya que puede potenciar el desarrollo económico e industrial del entorno donde se desarrollan, sobre todo entre las PYMES. Por ello, pasamos a analizarlas a continuación.

2.4.2.- Actuaciones gubernamentales

Dos son los objetivos principales que persiguen las ayudas públicas (Heijs, 2002): generación o difusión de nuevas tecnologías de forma eficiente y fomento de la cooperación en el campo de la innovación. Otros objetivos minoritarios son el desarrollo de acciones formativas e informativas a los dirigentes de las PYMES.

Las políticas gubernamentales pueden influir en los sistemas de innovación, que están formados por la interacción de empresas, universidades e institutos públicos y privados de investigación. De este modo, las políticas encaminadas a regular en el ámbito impositivo, de financiación, competitivo y de propiedad intelectual pueden incentivar o frenar la relación entre las instituciones, así como la intensidad de los flujos de conocimiento intercambiados entre las mismas (Quintana y Benavides, 2003b). Desarrollan políticas e incentivos que fomentan la creación de vínculos, a través de

proyectos concertados, entre la investigación académica y las empresas, sobre todo para actividades de desarrollo tecnológico (Mora y García, 2005).

En el ámbito nacional existen cuatro prioridades de actuación para fomentar el Sistema Nacional de Innovación: legislación de la propiedad intelectual y patentes, promoción de relaciones con institutos de investigación extranjeros, coordinación de acuerdos de cooperación precompetitivos en I+D+i y promoción de incubadoras y laboratorios de investigación. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) creó el Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 166 en el año 2000 con el objetivo primordial de ayudar a las PYMES a estructurar y desarrollar proyectos de I+D+i e incentivar a las empresas a cooperar en este ámbito para establecer unidades más eficaces. Por otra parte, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) trata de potenciar la utilización de los instrumentos (ferias, misiones comerciales y encuentros de cooperación o plataformas *on-line* de búsqueda de socios) que facilitan a las empresas la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación para internacionalizar su actividad.

A nivel europeo, se ha actuado en la misma línea, sobre todo, con los programas MARCO¹³, a través de los cuales se financian proyectos de I+D básica, y con la creación de redes de centros de investigación en un amplio conjunto de campos tecnológicos y científicos, para aumentar la competitividad de las empresas europeas. Además, la Comisión Europea tiene habilitada una página web www.ideal-ist.net, especializada en la búsqueda de socios dentro del campo de las tecnologías de información.

Actualmente, las ayudas vigentes para las PYMES españolas se gestionan en el ámbito regional dentro del “Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME” aplicable a todo el territorio nacional, excepto a la Comunidad Autónoma de Navarra, para el periodo 2000-2006. En el País Vasco, sólo es aplicable al sector industrial. En el subapartado “Redes interempresariales de cooperación”, se contemplan las subvenciones encaminadas a financiar la realización de actuaciones conjuntas de empresas tendentes a la consecución de acuerdos de cooperación que mejoren su

¹³ El VI Programa Marco finalizó en 2006 y recogía los siguientes proyectos para fomentar la cooperación: Proyectos Craft, SSA, Plan ERA-NET, CORDIS y Redes de Excelencia.

posición competitiva. Los solicitantes de estas ayudas deben ser Organismos Intermedios y PYMES, teniendo como objetivo analizar la viabilidad de las actuaciones de cooperación, cierre de acuerdos y creación de dichas redes.

Heijs (2002) trata de estudiar la efectividad de dichas medidas, analizando si las empresas por sí mismas hubieran realizado los acuerdos de cooperación sin las ayudas públicas. De los resultados obtenidos cabe destacar: a) el aumento claro de la cooperación de las empresas más innovadoras gracias a las ayudas; b) la menor importancia de los acuerdos con los Organismos Públicos de Investigación a medida que aumenta el tamaño de la empresa que coopera; c) la fuerte concentración en los proyectos cooperativos donde participan pocos agentes pero los que participan lo hacen en varios proyectos, lo que va a dificultar la medición del aumento neto de la cooperación; y d) la importancia de las ayudas estatales. Sin ayudas estatales, un número considerable de proyectos concertados no se hubieran llevado a cabo y la cooperación hubiera sido improbable para el 64% de las empresas estudiadas (IESE, 1995). Sin embargo, se obtienen otros datos negativos como el alto número de empresas, para las que la cooperación es sólo un formalismo para poder obtener la subvención, y que no se haya aumentado el grado de cooperación con respecto al existente sin ayudas (Heijs, 2002).

2.4.3.- Factores internos a los acuerdos de cooperación.

Como ya hemos mencionado anteriormente, en el momento de la realización y en el desarrollo posterior de un acuerdo de cooperación influyen distintos factores. Estos determinarán la consecución de un mayor o menor éxito por parte de la alianza. Muchos son los investigadores que han tratado de “medir” la influencia de dichas características en el resultado final de un acuerdo a través de estudios empíricos.

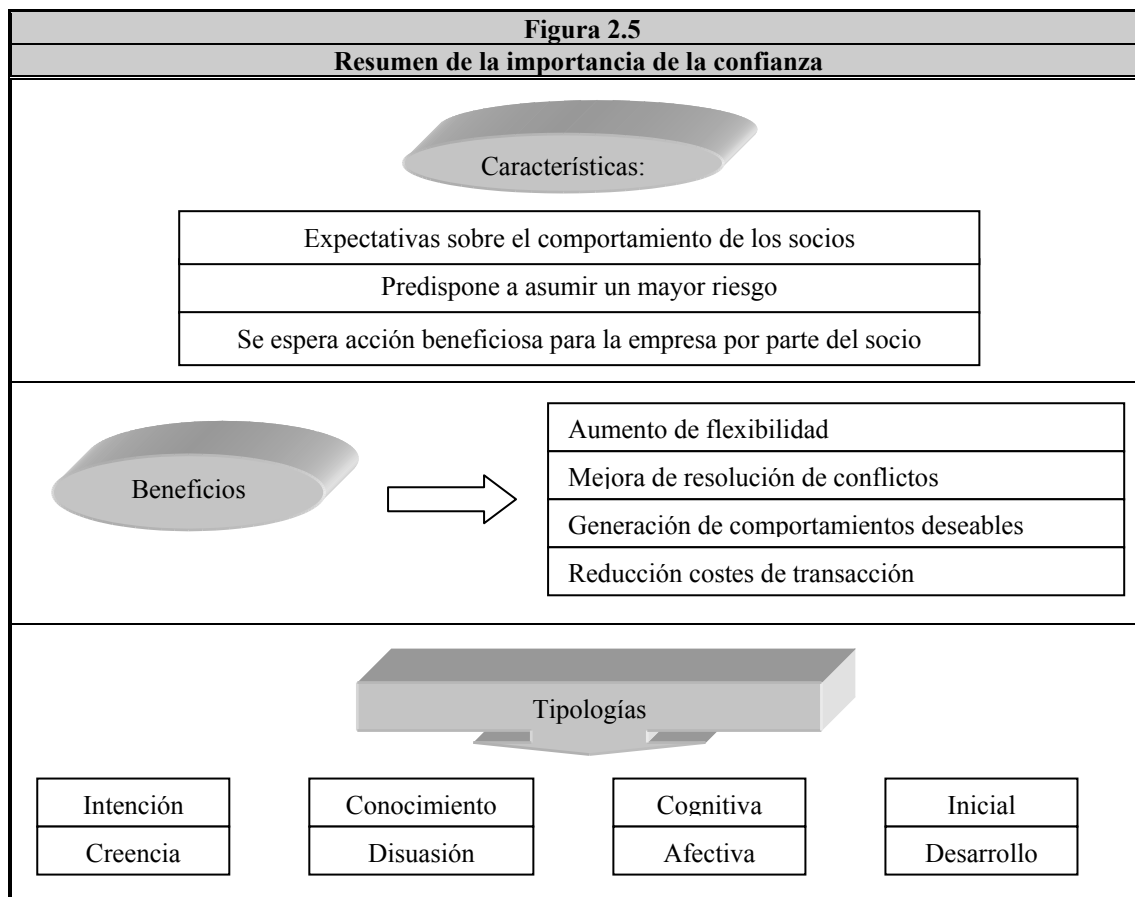
A continuación, vamos a describir los principales factores internos (Tabla 2.10), analizando con mayor detalle aquellos que emplearemos en nuestro cuestionario y, por lo tanto, en el análisis empírico de la investigación y recogiendo de forma breve, en el apartado de otros factores, aspectos que han sido estudiados por otros investigadores pero que no serán aplicados en nuestro estudio.

Tabla 2.10	
Factores internos que influyen en la cooperación	
Factor	Autores
Confianza	Mohr y Spekman (1994); Yan y Gray (1994); Gulati (1995); Smith, Boyes y Peseau (1995); Dyer (1997); Inkpen y Beamish (1997); Ariño y De la Torre (1998); Das y Teng (1998); Doney, Cannon y Mullen (1998); Gulati y Singh (1998); Koza y Lewin (1998); Zaheer, McEvily, Perrone (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Koka y Prescott (2002); Gulati y Higgins (2003); Inkpen (2004)
Relaciones previas	Parkhe (1993a); Gulati (1995); Doz (1996); Powell <i>et al.</i> (1996); Saxton (1997); Ariño y De la Torre (1998); Gulati (1998); Gulati y Westphal (1999); Anand y Khanna (2000); Chung <i>et al.</i> (2000); Kale <i>et al.</i> (2000); Luo (2002); Zollo <i>et al.</i> (2002); Gulati y Higgins (2003); Soh (2003)
Reputación	Eisenhardt <i>et al.</i> (1996); Saxton (1997); Lorange y Roos (2000); Stuart (2000)
Compromiso	Anderson y Weitz (1992); Davenport, Davies y Grimes (1999); Child y Faulkner (2002); Rodríguez y Wilson (2002)
Relaciones interpersonales	Nooteboom (1999); Olk y Earley (2000)
Tamaño de la empresa	Hagedoorn <i>et al.</i> (1994); Gulati (1995); Stuart (2000); Lundan y Hagedoorn (2001); Singh y Mitchell (2005)
Horizonte de la alianza	Das (2006)
Nacionalidad del socio	Parkhe (1993a); Mowery <i>et al.</i> (1996); Barkema y Vermeulen (1998); Lundan y Hagedoorn (2001); Navarro (2002)
Número de socios	Parkhe (1993a); Rialp (1999); Vidal (2000); Peña <i>et al.</i> (2002); Escribá <i>et al.</i> (2003b); Zeng y Chen (2003)
Orientación estratégica	Hennart y Reddy (1997); Vidal (2000); Villalonga (2002); Colombo (2003)
Complementariedad de recursos y capacidades y compatibilidad	Hennart (1988); Mowery <i>et al.</i> (1996); Nohria y Piskorski (1997); Madhoc y Tallman (1998); Chung <i>et al.</i> (2000); Das y Teng (2000); Duyster y Hagedoorn (2000); Kale <i>et al.</i> (2000); Pearce (2001); Colombo (2003); Soh (2003); Rothaermel y Deeds (2004); Pan (2004)
Cultura	Parkhe (1991); Osborn y Hagedoorn (1997); Menguzzato y Dasí (1999); Rodríguez y Wilson (2002)
Dirección de Recursos Humanos	Pucik (1988); Frayne y Geringer (1990); Child y Faulkner (2002)
Sector de actividad	Hagedoorn (1993); Gulati <i>et al.</i> (2000); Villalonga (2002)
Comportamiento de los directivos	Gulati y Westphal (1999); Vidal y García Canal (2003a)
Características del socio	Saxton (1997)

2.4.3.1.- Confianza

Existe un factor que se repite en todos los acuerdos de cooperación exitosos, que es la confianza mutua entre las partes (Koza y Lewin, 1998; Parkhe, 1998; Stuart, 2000; Koka y Prescott, 2002; Gulati y Higgins, 2003), considerándose el “ingrediente mágico” para el éxito del acuerdo (Koza y Lewin, 1998: 258; Inkpen, 2004) y para reducir la incertidumbre con la que operan las empresas como consecuencia de la volatilidad del

entorno (Ring y Van de Ven, 1994). Ninguna otra aseveración conlleva un acuerdo tan amplio como esta. Debido a la trascendencia de este factor, recogemos en la Figura 2.5, los principales aspectos a desarrollar en este apartado.



Ningún acuerdo cooperativo puede formarse ni ser operativo sin la existencia de un mínimo nivel de confianza entre los socios (Das y Teng, 1998: 494; Ring, 2000), el cual va a predecir el comportamiento de los mismos en la fase inicial del acuerdo (Gulati, 1995). Gulati y Singh (1998: 800) mencionan que en la formación de confianza influyen dos elementos de forma importante: el origen del socio con el que se coopera y el número de socios (a mayor número de socios, en principio, se reducirá la confianza en los mismos por la mayor incertidumbre existente).

Gambetta (1988) define confianza como el “deseo de una parte con respecto a la otra basado en la creencia de que la acción de la otra será beneficiosa más que perjudicial para la primera, aunque esto no pueda garantizarse”. Además, Ring y Van de Ven (1994) definen la confianza como la expectación positiva de una empresa sobre los

motivos de los socios para cooperar en situaciones de riesgo (Child y Faulkner, 2002). Por su parte, Zaheer *et al.* (1998) la identifican con la expectativa de que una parte se comprometerá al cumplimiento de sus obligaciones, se comportará de forma predecible, y negociará y actuará de manera justa en caso de existir margen para los comportamientos oportunistas. Escribá (2002) apunta que la confianza predispone a la empresa a asumir un riesgo mayor en la relación establecida, controlando la acción del socio porque si éste presenta actitudes conservadoras hará que la empresa reduzca su confianza.

Márquez (2004) considera que la confianza en el socio no es la única forma relevante de confianza para la cooperación, e incorpora para una mejor valoración del éxito del acuerdo, la confianza en la propia cooperación¹⁴ y la confianza en uno mismo¹⁵.

Zucker (1986) considera que la confianza tiene un carácter social que se puede desagregar en tres elementos:

1.- La confianza es desarrollada por la continuidad en las relaciones entre los socios (Buckley y Casson, 1988; Chung *et al.*, 2000), por lo que autores como Zucker (1986), Gulati (1995) y Parkhe (1998) emplean las relaciones previas como variable para medir el nivel de confianza existente en un acuerdo cooperativo. Si el resultado de una alianza es positivo puede tener un efecto de retroalimentación e incrementar la confianza entre los socios para formar futuros acuerdos (Yan y Gray, 1994; Gulati y Singh, 1998). En esta línea, Dyer (1997) apunta que invertir en construir confianza a través de repetidas transacciones es una señal nítida de compromiso. Sin embargo aunque exista una relación entre ambas variables van a presentarse ocasiones que van a evolucionar en sentido opuesto, por lo que, según Glaister *et al.* (2004), no se puede utilizar las relaciones previas como variable *proxy* de la confianza. Por otra parte,

¹⁴ Basada en la expectativa de transacciones futuras mutuamente ventajosas (Axelrod, 1984). Las empresas tienen confianza en la utilidad, beneficios y posibilidades del acuerdo cooperativo. Este tipo de confianza es clave para el establecimiento del acuerdo, pero sobre todo, para su mantenimiento.

¹⁵ Márquez (2004) señala que desde una perspectiva psicológica para que una empresa pueda confiar en otra, es necesario que posea un nivel mínimo de confianza en sí misma (capacidad para hacer frente a la evolución del entorno y para gestionar nuevas estrategias y estructuras), que le permita soportar la situación de vulnerabilidad potencial en la que deciden incurrir al cooperar. De este modo, la confianza en sí mismo fomenta la confianza en el socio. Sin embargo si es excesiva será perjudicial porque puede hacer que la empresa no acometa el acuerdo porque considere que puede alcanzar sus objetivos por sí misma.

Zucker (1986) apunta que la confianza puede desarrollarse en función de las expectativas de futuros intercambios.

2.- Existencia de características comunes entre los socios. La cooperación es más sencilla entre empresas con la misma cultura, ya que se promueve un sentido de identidad social común con fuertes elementos emocionales. De este modo, la confianza se incrementará cuando exista afinidad cultural (Zaheer *et al.*, 1988) y congruencia de objetivos estratégicos entre los socios (Rodríguez y Wilson, 2002:55).

3.- Garantías o códigos proporcionados por mecanismos institucionales. Si la confianza se ve apoyada por mecanismos institucionales se reducirá el riesgo.

Basándonos en los dos últimos elementos, el desarrollo de confianza en alianzas internacionales es más complicado porque existen diferencias culturales entre los socios y no están sujetos al mismo sistema institucional, por lo que dependerá mucho de las características concretas de la formación del acuerdo.

En cuanto a los **beneficios** que genera la confianza en un acuerdo cooperativo, podemos resumirlos en:

a) La reducción de costes de transacción. Chiles y McMackin (1996) consideran que el desarrollo de confianza mutua reduce el efecto negativo de la racionalidad limitada (la generación de confianza hace que los socios sean más proclives a compartir información, por lo que estarán mejor informados de sus acciones y decisiones), del comportamiento oportunista y del tiempo excesivo dedicado a desarrollar planes para la alianza, al establecimiento de documentos para gestionarla y a la búsqueda de posibles socios (Gulati, 1995). El menor coste en las transacciones traerá asociado un aumento de la flexibilidad y la posibilidad de centrarse en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

b) La generación de comportamientos deseables (Child y Faulkner, 2002).

c) La reducción de la realización de contratos formales.

d) Aminora el riesgo de invertir en activos específicos que no podrán ser reutilizados en otras situaciones (Child y Faulkner, 2002).

e) La mejora en la resolución de conflictos (Mohr y Spekman, 1994; Ring y Van de Ven, 1994).

La confianza incrementa la flexibilidad operativa y estratégica para tratar con cambios no anticipados del entorno y con los desafíos organizativos. Según Nooteboom (1999: 24) la confianza tiene límites que vienen determinados por el oportunismo. Por su parte, Zucker (1986) señala un aspecto negativo de la misma al afirmar que cuando se toma a la confianza como una “regla del juego” puede ser que su consecución reduzca la eficiencia, por los elevados costes que supone, obstaculizando al mismo tiempo la innovación y reduciendo la flexibilidad.

Con respecto a las dimensiones o tipos de confianza vamos a exponer diversos trabajos. En primer lugar, Doney *et al.* (1998) estiman que presenta dos dimensiones: la intención, por la que una parte desea depender de la otra en una situación determinada, y la creencia, por la que una piensa que el socio es benevolente¹⁶, competente y honesto. Según Nooteboom (1999) la confianza organizacional hay que desagregarla en confianza en competencias y confianza en las intenciones o deseos del socio.

Gulati (1995), además de separar la confianza basada en el conocimiento de la basada en la disuasión, considera importante la confianza interpersonal que se crea entre miembros de distintas empresas que forman una alianza, ya que es básica para que se produzcan acuerdos informales entre empresas, cobrando gran relevancia en los últimos años (Kanter y Myers, 1989).

Montoro *et al.* (2000: 37) desagregan la confianza en dos tipos:

- Inicial: Se deriva de la existencia o no de relaciones previas. Si la empresa tiene experiencia con los socios existirá confianza interorganizativa (Glaister y Buckley, 1999) basada en dichas relaciones previas.

¹⁶ La benevolencia se refiere al grado en que una empresa cree que su socio tiene intenciones y motivos beneficiosos para ella cuando surgen nuevas condiciones para las que no se había llegado a ningún compromiso (Montoro *et al.*, 2000).

- Generada durante el desarrollo de la alianza: Es producto del grado de credibilidad, honradez y benevolencia del socio. A medida que se vaya desarrollando el acuerdo, aumentará la confianza entre las empresas si se van cumpliendo las expectativas (Ring y Van de Ven, 1994).

Por su parte, Lane (1998) identifica tres tipos de confianza en un acuerdo cooperativo bilateral:

- Calculadora: Implica expectativas sobre el comportamiento de la otra parte basadas en los cálculos de costes y beneficios de los diversos cursos de acción. Se hará un cálculo sobre el valor que le reporta a la empresa mantener la relación. Para ello se requiere información relevante, que es bastante difícil de conseguir, sobre todo, en las etapas iniciales del acuerdo. Curiosamente, ante la ausencia de dicha información es cuando más confianza se requiere, lo que complica dicha estrategia. Es por esto, por lo que este tipo de confianza se aplica en las relaciones nuevas donde la confianza sólo puede incrementarse basándose en la protección institucional o en la reputación del socio. Normalmente, una empresa cumplirá sus compromisos para preservar ganancias futuras y evitar sanciones.

- Cognitiva: Formada al compartir conocimiento entre empresas, lo que proporciona una base de entendimiento en el pensamiento del socio, ayuda a predecir sus acciones y proporciona gran confianza porque permite que se compartan expectativas. Se basa más en la información que en el elemento disuasorio y permite anticipar el comportamiento de los socios.

- Basada en una identidad personal compartida entre los socios. Este tipo de confianza se va generando de forma incremental y hará que las empresas compartan las obligaciones morales y entiendan y aprecien lo que quieren sus socios.

A partir, de esta clasificación existen diversos autores, como McAllister (1995) y Rodríguez y Wilson (2002) que diferencian entre:

- Confianza cognitiva o racional: Se deriva del conocimiento sobre las contribuciones del socio a la relación (estratégicas y económicas). Si la empresa percibe

complementariedad de recursos en el acuerdo se incrementará el nivel de confianza racional. Se construye a la par que la dependencia y la fiabilidad en el socio. Las principales fuentes de este tipo de confianza son las competencias, responsabilidad, fiabilidad y dependencia de cada uno de los socios.

- Confianza afectiva o emocional: Se construye con la evolución del acuerdo en función de las percepciones obtenidas de los socios. Hay que añadir que uno de los aspectos principales que determinarán la posibilidad de que la empresa llegue a acuerdos de cooperación en el futuro es la confianza generada en los acuerdos de cooperación ya realizados. Ésta va a aumentar en la medida en que el comportamiento cooperativo sea apreciable por terceras empresas y no detecten actuaciones oportunistas. La confianza afectiva descansa en la relación emocional entre los socios, por lo que habrá que valorar los deseos e intenciones de éstos, para facilitar la comunicación y reducir el desentendimiento.

En las alianzas estratégicas es difícil desarrollar confianza afectiva y sólo empieza a aparecer después de una experiencia exitosa o cuando se cumplen las expectativas de los socios después de varios años. Esto es, conforme se van repitiendo los acuerdos se va generando una confianza basada en el conocimiento y entendimiento mutuo. Ese es el momento en una relación en que una empresa se siente “cómoda” con su socio, por el conocimiento fiable que le ha proporcionado y se empiezan a generar expectativas comunes para el futuro. Si en las fases iniciales la confianza calculadora no es suficiente y no se crea una adecuada interdependencia, es posible que el acuerdo se rompa sin haber creado confianza cognitiva (Child y Faulkner, 2002).

Márquez (2004) señala que si se proyecta una confianza excesiva en el socio puede implicar un incremento del riesgo de sufrir actitudes oportunistas, aunque también podría derivar en la generación de un comportamiento favorable de los socios en respuesta a la confianza recibida. En los acuerdos cooperativos debe existir “cierta” dependencia mutua entre los socios, pero siempre combinada con algún elemento competitivo.

Por último, si a la confianza se le otorga un papel primordial para alcanzar el éxito del acuerdo (Inkpen y Beamish, 1997), es necesario identificar, hacer operativo y cuantificable dicho concepto.

2.4.3.2.- Relaciones previas

Otro motivo que conduce a las empresas a optar por la opción estratégica de la cooperación, es la existencia de alianzas previas exitosas (Saxton, 1997). Con la experiencia en acuerdos cooperativos las empresas van acumulando conocimiento tácito y explícito, desarrollando capacidades endógenas (como la capacidad de absorción) que de ser adecuadas incrementarán el valor de la organización (Nelson y Winter, 1982). Además, el aprendizaje se incrementa conforme se mantienen frecuentes interacciones con distintos socios que no proporcionen información redundante, de modo que la empresa desarrolla la habilidad de responder anticipada y efectivamente a las contingencias que se presenten en la relación con los socios (Ring y Van de Ven, 1992).

Por su parte, el conocimiento que se genera con el desarrollo de acuerdos facilita el establecer nuevas alianzas e incrementa la probabilidad de éxito de las mismas, principalmente en los sectores tecnológicos (Gulati, 1995; Powell *et al.*, 1996; Dyer y Singh, 1998). No obstante, no toda la experiencia cooperativa es igual de valiosa. De este modo, Hagedoorn, Roijakkers y Van Kranenburg (2006: 46) encuentran que en los sectores tecnológicos y dentro de la forma cooperativa en red es más importante, desde el punto de vista de la gestión, no construir experiencia a través de un número elevado de acuerdos cooperativos sino utilizar capacidades estratégicas específicas (buen posicionamiento y eficiencia en la elección del socio) que permitan a la empresa estar bien conectada y sólo cooperar con socios que le reporten conocimiento complementario. Por su parte, Zollo *et al.* (2002: 703) consideran que la experiencia con tecnología similar tiene un impacto positivo en los resultados, por dos razones: aprovechamiento de la capacidad de absorción generada en un ámbito tecnológico similar y por la mayor homogeneidad existente (frente a la experiencia en otros ámbitos) que hace posible aprovecharse del aprendizaje generado. Sin embargo, cuando realizaron un análisis empírico en el sector biotecnológico la relación entre la experiencia tecnológica y resultados no fue significativa.

Conforme aumenta la experiencia cooperativa, las empresas desarrollan las herramientas adecuadas para: realizar una mejor valoración de los resultados de las alianzas, juzgar de forma más efectiva los diversos modos de comunicación existentes, tomar mejores decisiones e incrementar la habilidad para seleccionar procesos de dirección apropiados para las alianzas actuales y futuras (Sampson, 2005). Sin embargo, pueden existir límites, ya que si se introduce un proceso que en el pasado ha sido exitoso y la empresa deja de explorar otras alternativas, es posible que se dejen de introducir procesos mejores (March, 1991).

Gestionar alianzas es complicado en la etapa inicial, debido a que (Kogut, 1989; Sampson, 2005): a) se persigue un objetivo común entre dos o más empresas con intereses y expectativas que a menudo compiten entre sí; b) en el momento de tomar decisiones estratégicas hay que buscar el consenso dentro de la organización y entre todos los socios; c) es complicado observar las actividades de los socios de forma directa; d) existe elevada incertidumbre; y e) existe la posibilidad de que existan intereses ocultos. Sin embargo, desarrollando habilidades de dirección de alianzas, las empresas pueden ser más eficientes e incrementar los beneficios de la colaboración (Sampson, 2005). Anand y Khanna (2000) también afirman que la experiencia más relevante para el aprendizaje de la capacidad de gestión de alianzas es la que está más próxima en el tiempo. En esta línea también se manifiesta Sampson (2005:1009), ya que concluye que sólo la experiencia reciente tiene un impacto positivo en la rentabilidad de la colaboración. También señala que la empresas aprenden a gestionar las alianzas conforme se incrementa su experiencia cooperativa (Sampson, 2005).

Zollo *et al.* (2002), desde una perspectiva evolutiva, establecen que las organizaciones conforme van desarrollando acuerdos cooperativos, van acumulando un entendimiento colectivo sobre la ejecución de las tareas organizacionales, siendo éste de carácter tácito. Este conocimiento debe ser continuamente actualizado y desarrollado para incrementar los beneficios. Varios factores pueden actuar para mitigar la influencia de la experiencia en los resultados de las alianzas (Zollo *et al.*, 2002):

1.- La baja frecuencia y la elevada heterogeneidad entre acuerdos cooperativos disminuyen la probabilidad de que el aprendizaje obtenido de la experiencia sea

adecuado aplicarlo a futuras alianzas, ya que aunque el contexto sea similar, son inherentemente diferentes.

2.- La ambigüedad y la incertidumbre en el comportamiento que caracteriza a los acuerdos cooperativos hace difícil vincular el tiempo, la calidad y las dimensiones de los costes de la colaboración entre distintos acuerdos.

Con la experiencia, se va desarrollando un entendimiento específico sobre los socios, acerca de su cultura, sistemas de dirección, capacidades y debilidades, lo que hará que se reduzcan los esfuerzos de coordinación y ejecución de los nuevos acuerdos (Reuer y Ariño, 2007).

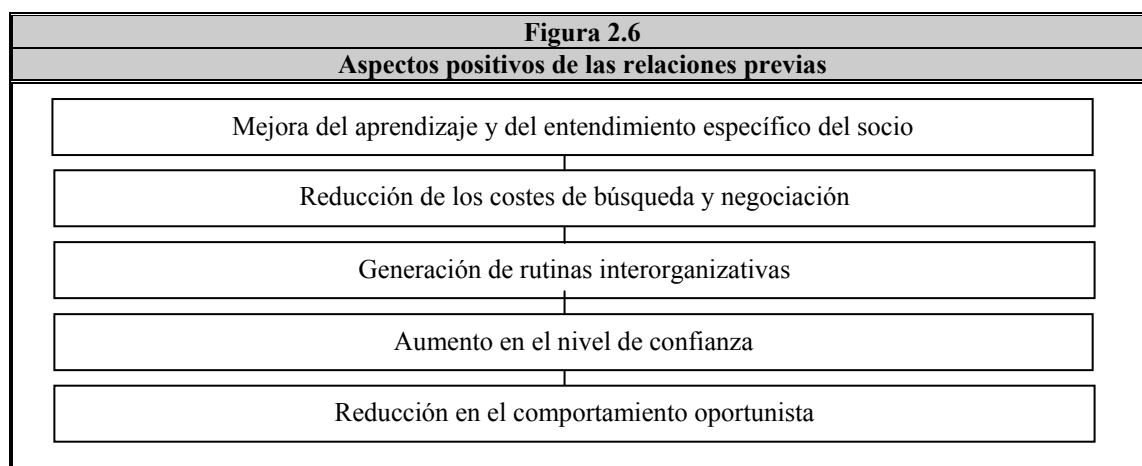
Para indicar la dependencia de la gestión de la cooperación en las relaciones previas, Cohen y Levinthal (1990) utilizan la expresión “aprender a aprender” (analizada en el apartado 2.2.2.1). En este caso, la relación entre la experiencia específica sobre el socio y los resultados del acuerdo si obtiene soporte empírico en el sector biotecnológico. La mejora de las habilidades y rutinas en la relación de cooperación, producida por la repetición de acuerdos con los mismos socios, trae consigo el aprendizaje del conocimiento concreto sobre la estructura y operatividad del socio, lo que supone una inversión en activos específicos adaptados a la cooperación. Dyer y Singh (1998) mencionan que la inversión en activos específicos de una relación bilateral, va a reducir los costes de transacción, incrementar el valor creado, mejorar el método de resolución de conflictos y, por lo tanto, mejorar los resultados. Sin embargo, si la cooperación fracasa supondrá un incremento considerable de costes, ya que dichos activos no podrán ser reutilizados (Luo, 2002: 907).

Además, la experiencia previa en alianzas es importante para la generación de rutinas y mecanismos apropiados para construir capital relacional y gestionar de una forma eficiente los conflictos (Doz, 1996; Ariño y De La Torre, 1998; Kale *et al.*, 2000; Luo, 2002). Zollo *et al.* (2002) señalan que con la repetición de acuerdos cooperativos es más seguro que se vayan generando rutinas interorganizativas (a través del aprendizaje) que confianza, ya que ésta es más compleja de construir. Cada vez que la empresa acomete un nuevo acuerdo, tiene la oportunidad de reforzar y adaptar sus rutinas interorganizativas, por lo que irán modificando sus pautas en la interacción.

Estas rutinas harán que se produzca un mejor acceso al conocimiento y un mayor entendimiento de los recursos, capacidades y comportamiento del socio (Saxton, 1997: 446).

El nivel de información y conocimiento obtenido a través de la experiencia, va a influir en los procesos de selección de socios, sobre todo en el de las empresas que formen parte de redes, ya que suministrará información relevante sobre sus capacidades, necesidades y fiabilidad (Gulati y Westphal, 1999: 474).

Recogemos en la Figura 2.6, los aspectos positivos que se derivan de la experiencia en formación y gestión de alianzas.



2.4.3.3.- Reputación

Las empresas cuando van a acometer acuerdos cooperativos buscan socios con una buena reputación, ya que esto transmite confianza en la etapa inicial de un acuerdo y es un efectivo punto de partida (Das y Teng, 1998: 504). Una buena reputación es indicativo de calidad y de legitimidad relacional¹⁷ (Dacin, Oliver y Roy, 2007), ya que la empresa estará bien vista por el conjunto de agentes que intervienen en la actividad empresarial: proveedores, instituciones financieras, instituciones públicas, trabajadores,

¹⁷ En la literatura tienden a utilizarse de forma indistinta reputación y legitimidad. Sin embargo, la legitimidad es un concepto más amplio ya que la empresa la va adquiriendo a través de sus actividades, actuando en función de las normas sociales, valores y expectativas del entorno económico y social de la empresa (Dacin *et al.*, 2007: 171), es decir, es cuando las acciones de la empresa buscan la complicidad de la sociedad. Una dimensión importante de la legitimidad es la relacional, que viene dada por características de la propia empresa como la reputación y la experiencia previa, siendo especialmente importante para las empresas en entornos donde la competencia por socios atractivos es intensa.

competidores, clientes, etc. De este modo se atrae a potenciales socios, reduciéndose los riesgos del acuerdo.

Cuanto más sólida es la reputación de una empresa, mejor es el acceso a las fuentes de conocimiento del resto de organizaciones y se convertirá en un socio “atractivo”. De este modo, cuando una empresa está inmersa en una alianza y está desarrollando una labor correcta, en la medida en que ese comportamiento cooperativo sea observado y considerado por el entorno de forma positiva aumentará su reputación (Chung *et al.*, 2000).

Eisenhardt *et al.* (1996: 138) estiman que a medida que mejora la reputación de una empresa se incrementa la probabilidad de establecer acuerdos cooperativos, principalmente cuando la incertidumbre es alta. Por otra parte, conforme aumenta la reputación de los socios implicados en un acuerdo, se incrementa la dependencia entre éstos y se garantiza la supervivencia del acuerdo (Lorange y Roos, 2000).

Saxton (1997) demostró empíricamente que la reputación y la existencia de relaciones previas son dos factores que contribuyen de forma directa al éxito de los acuerdos de cooperación, por lo que pueden conducir a la consecución de una ventaja competitiva (Stuart, 2000). Para demostrarlo, evaluó las características del socio y la posición competitiva propia antes y después del acuerdo, para medir la influencia de la reputación, confianza y resto de características en el resultado del acuerdo.

Por su parte, las empresas intentarán evitar acuerdos cooperativos con otras empresas de dudosa reputación ya que los costes de supervisión y control del acuerdo podrían absorber los posibles beneficios. Parkhe (1993b:802) establece que la reputación que se deriva de experiencias cooperativas pasadas se tomará como guía para el futuro. Este autor considera que en un entorno de dudosa reputación o ante la ausencia de la misma, el diseño de una forma de gobierno adecuada irá en función del oportunismo percibido, concluyendo que el efecto de la reputación puede atenuar o intensificar el miedo al oportunismo, modificando el comportamiento de las empresas inmersas en una alianza, llegando incluso a sustituir a una larga y exitosa historia cooperativa en una alianza estable.

2.4.3.4.- Compromiso

Anderson y Weitz (1992) definen el compromiso en una relación interorganizativa como el grado en que las distintas empresas implicadas se involucran en la relación. Para analizarlo hay que valorar previamente el volumen de recursos aportado por los socios, el apoyo de la alta dirección a la empresa y la implicación del personal que participa directamente en la relación.

El compromiso se va a crear si los socios perciben beneficios de la relación, lo que implica responsabilidad personal para realizar un trabajo duro y satisfacer los intereses y expectativas de las partes implicadas (Rodríguez y Wilson, 2002: 59). Cuando el resultado de una interacción es incierto, la empresa tiende a cooperar con aquella entidad de estatus similar. En el caso de que existan diferentes niveles de estatus, hay que buscar un equilibrio con el compromiso que asume cada socio, porque sino pueden existir desincentivos (Glaister *et al.*, 2004).

Esta variable se va a analizar desde distintas dimensiones (Anderson y Weitz, 1992): deseo de invertir en la relación, compromiso calculador, expectativa de continuidad (cuando se produce un reconocimiento mutuo de que la relación continuará en el futuro) y compromiso afectivo (deseo de continuar una relación porque la empresa se encuentra conforme con el acuerdo y con los socios).

El compromiso es fundamental para alcanzar el éxito (Davenport *et al.*, 1999; Child y Faulkner, 2002), debiendo cumplir las siguientes características para que se mantenga entre los socios:

- Debe ser realista y estar sujeto a un cuidadoso cálculo y control. Aunque pudiera inspirar desconfianza, una evaluación previa del compromiso al desarrollo del acuerdo es básica para el posterior éxito del mismo y para poder generar confianza.
- El compromiso de los socios debe sumarse en un ajuste estratégico.
- En la fase inicial del acuerdo, cuando todavía no existe confianza hay que investigar las salvaguardas legales para que el socio no incumpla el contrato.
- Los términos del compromiso deben ser redactados por escrito sin que quede ninguna ambigüedad.

2.4.3.5.- Relaciones interpersonales

Olk y Earley (2000) consideran que para que sea posible incrementar los resultados empresariales a través de la cooperación es fundamental analizar las relaciones interpersonales entre los socios del acuerdo. Unas buenas relaciones personales entre los gerentes o directivos de las empresas son positivas para la eficacia de una alianza. Sin embargo, es complicado de alcanzar, sobre todo cuando existen diferencias en el tamaño y la cultura empresarial. Con respecto a las primeras, va a existir un factor que incrementa dicha dificultad, que es la alta rotación en los puestos directivos de las grandes empresas, que hacen que las pequeñas tengan que cambiar de interlocutor con frecuencia. La solución sería que los gerentes que negocian el acuerdo se mantengan durante un tiempo en su puesto, lo que, por otra parte, podría traer asociado un comportamiento oportunista de aquel gerente que viendo peligrar su posición, se decidiera por establecer una alianza con el único fin de permanecer en el cargo (Glaister *et al.*, 2004: 111).

Nooteboom (1999) señala que cuando se intercambia personal entre los socios es posible que se generen externalidades ya que las capacidades básicas están enraizadas en las personas, en los equipos de trabajo, etc. Este efecto se puede ver paliado por la ambigüedad causal que trae consigo el conocimiento tácito, que hace que al cambiar de empresa, el rendimiento de las capacidades básicas que ostenta el trabajador no sea el mismo. El problema de las externalidades desaparece cuando el cambio tecnológico es rápido, ya que cuando la imitación de los socios pueda dar su fruto, la empresa (si es eficiente) se habrá adaptado a las nuevas tecnologías, modificando sus capacidades básicas.

Por su parte, Olk y Earley (2000) estiman que es necesario que se produzca un intercambio de conocimiento entre los socios de una alianza para que se puedan incrementar beneficios. Este conocimiento no tiene porque ser completamente compartido, sino que irá en función del grado de convergencia de los objetivos empresariales. Llegan a la determinación de que a medida que se incrementan las relaciones interpersonales (se ven afectadas por la tecnología, las rutinas organizativas y el contexto institucional), se reduce la necesidad de establecer mecanismos formales y contractuales para gestionar la alianza.

Por último, Pearce (2001: 560) considera que en un acuerdo cooperativo hay que establecer un sistema de toma de decisiones compartido para aumentar la identificación entre los gestores de las distintas empresas y aumentar el nivel de dependencia. Cuanto mayor y más compleja es la interdependencia de las tareas a realizar por los socios mayores son el grado y los mecanismos de coordinación empleados por éstos (Guerras y Montoro, 2004). Si esto no fuera así, podría disminuir el comportamiento cooperativo entre los socios.

2.4.3.6.- Tamaño de la empresa

Lundan y Hagedoorn (2001:233) estiman que el tamaño es uno de los factores principales que explica la propensión de las empresas a formar alianzas. Sin embargo, no existe una relación clara entre las variables tamaño de la empresa y formación de acuerdos. Las PYMES poseen limitaciones financieras y directivas, con falta de ciertos activos y recursos, que van a limitar las opciones estratégicas a desarrollar. Sin embargo, Stuart (2000) encuentra que las pequeñas empresas tendrán mayores incentivos para establecer acuerdos de cooperación, ya que si obtienen los resultados esperados, mejorarán de forma considerable su reputación y legitimidad.

La cooperación se convierte, según Quintana y Benavides (2003a), en la opción estratégica óptima que deben desarrollar las PYMES para optimizar sus oportunidades, siempre que exista un nivel alto de confianza mutua entre los socios, ya que así podrán tener acceso a *inputs* críticos para afrontar el entorno de incertidumbre y rápido cambio tecnológico al que se enfrentan. Sin embargo, prefieren mantener su independencia y no entrar en acuerdos de cooperación por sus características específicas, debiendo construir unas bases lo suficientemente sólidas al inicio del acuerdo para que la empresa perciba el verdadero potencial de la cooperación y dejen a un lado sus reticencias para delegar actividades y controlar los procesos (Montes y Sabater, 2002). Por su parte, Zanfei (1994) señala que las PYMES no son capaces de aprovechar las externalidades positivas derivadas de los acuerdos de cooperación.

Las empresas de mayor tamaño acometerán más acuerdos cooperativos que las PYMES, confirmando tal afirmación la existencia de algunos trabajos que han mostrado una relación positiva entre el tamaño de las empresas y la propensión a establecer

alianzas tecnológicas (Hagedoorn y Schakenraad, 1994) y acuerdos cooperativos en general (Escribá *et al.*, 2003b), ya que poseen un mayor número de activos en los que basar su estrategia cooperativa. Las alianzas traen consigo nuevas necesidades, como son la coordinación, comunicación y control, que las grandes empresas tienen más desarrolladas que las de menor tamaño (Barkema y Vermeulen, 1998). Singh y Mitchell (2005: 499) consideran que las grandes empresas, pese a poseer suficientes medios para alcanzar altos niveles de resultados de forma independiente, pueden utilizar la cooperación empresarial para diversificar sus negocios y aumentar sus resultados. Los empresarios a menudo buscan recursos en empresas de gran tamaño, al igual que introducirse en los mercados donde éstas operan, por lo se le presentan mayor número de oportunidades para cooperar (Singh y Mitchell, 2005:499).

Tanganelli (2004:90) considera que los estudios sobre cooperación se han centrado en las grandes empresas, principalmente por:

- Usos de fuentes de datos que no alcanzan el conjunto del fenómeno cooperativo. La mayor parte de los estudios establecen su base de datos a través de la consulta de periódicos y revistas especializadas. Evidentemente en estas fuentes suelen aparecer las grandes empresas. Esta es una de las principales limitaciones que presenta nuestro estudio.

- Los estudios se centran en el vínculo y en las características del acuerdo más que en los factores de cada uno de los socios. Por esto, las características concretas de cada socio será el elemento de análisis de nuestro estudio empírico.

- Los sectores más analizados desde el punto de vista empírico, como ya apuntaba en la introducción, son los tecnológicos, donde existe poca presencia de PYMES.

Además, Peña *et al.* (2002) encuentran en sus investigaciones que a medida que aumenta el tamaño de las empresas, éstas tienden a formalizar acuerdos con socios internacionales, se incrementa la duración de los acuerdos, sobre todo si se basan en la complementariedad de activos, y aumenta la probabilidad de alcanzar acuerdos con un mayor número de socios. En este caso, se aprecia una interconexión entre los distintos

factores que influyen en la cooperación, lo que pone de relieve la dificultad de estudiar el impacto directo de cada uno de los factores sobre el éxito de la cooperación.

Cuando se desarrollan alianzas entre empresas de diferente tamaño se generan importantes problemas organizativos y culturales (Menguzzato y Dasí, 1999). En este tipo de relaciones será más probable encontrarse con recursos, perspectivas corporativas, sistemas de comunicación, niveles jerárquicos, procesos de tomas de decisiones y control completamente diferentes. Por el contrario, Gulati (1995) manifiesta que de la complementariedad de tamaños se derivan beneficios. En esta línea, Rothaermel y Deeds (2004) establecen que cuando se formalizan estos tipos de acuerdos, normalmente la empresa pequeña cede un importante control de su actividad a la grande debido al mayor poder negociador de ésta y a las ventajas potenciales a obtener por las pequeñas.

2.4.3.7.- Horizonte de la alianza

Podemos definir el horizonte de la alianza como el tiempo que se espera que dure la misma, es decir, tiempo que transcurre desde su formación hasta su disolución. Por tanto es una idea de futuro, que no tiene porque coincidir con el tiempo que posteriormente dure la alianza. Dependerá de:

- La orientación temporal de los socios. La duración preferida de una alianza por los socios puede diferir y suele resolverse en términos de poder de mercado. Barkema y Vermeulen (1997) consideran que de no coincidir se originarán tensiones que incrementarán la probabilidad de disolverse. Por su parte, Das y Teng (2000) señalan que es una importante fuente de inestabilidad. Sin embargo, hay ocasiones en las que se produce un entendimiento implícito entre las partes para que la colaboración sea indeterminada (Das, 2006). Además, Doz y Hamel (1998) señalan que este análisis es fundamental en el periodo de planificación del acuerdo, para fijar de forma clara los objetivos y el tiempo en el que los mismos podrían ser renegociados. En la orientación temporal de los socios juega un papel preponderante los intereses que éstos persigan con el acuerdo. Así, cuando tengan intereses recurrentes optarán por una orientación al corto plazo y cuando posean intereses relacionales, que impliquen inversiones específicas en el acuerdo, tendrán una orientación al largo plazo.

- Factores que intervienen en el proceso de formación del acuerdo. Doz y Hamel (1998) consideran que la duración puede depender de la lógica de creación de valor que justifique el desarrollo del acuerdo. El horizonte puede variar durante su desarrollo como consecuencia de distintos factores que modifiquen las preferencias de los socios. Estos factores se pueden clasificar en tres grupos: riesgo (riesgo del negocio y riesgo contractual), tiempo (presiones de resultados rápidos y temporalidad) y relacionales (incompatibilidad de objetivos y diversidad cultural). La temporalidad de las alianzas dota de incertidumbre a las mismas, por lo que Das (2006) propone establecer una sucesión de alianzas a corto plazo entre los socios para ir generando confianza y poder entablar una relación al largo plazo. Además, añade que cuando una empresa percibe un importante nivel de riesgos, tiene urgencias para obtener resultados rápidos y observa incompatibilidad cultural y de objetivos prefiere un horizonte de la alianza al corto plazo¹⁸.

El horizonte influirá en el comportamiento de las empresas. Así, cuando el horizonte es a corto plazo, el valor de la alianza de cara al futuro no es significativo por lo que el nivel de compromiso de la alianza se reducirá y existirá una tendencia a obtener ganancias inmediatas, ya que el tiempo para recuperar las inversiones es menor, por lo que existirá un mayor comportamiento oportunista (Ring y Van de Ven, 1994). Así, se incrementarían los costes contractuales tendentes a frenar dicho comportamiento (Reuer y Ariño, 2007). Además, dentro de ese horizonte temporal si una empresa tiene una orientación al largo plazo será más vulnerable al comportamiento oportunista del socio, ya que intentaría mantener abiertas sus posibilidades de colaboración de cara al futuro.

Por su parte, el horizonte a largo plazo frenará el oportunismo ya que los socios consideran que es positivo comprometerse y potenciar la relación, por lo que compartirán normas y valores. En este caso, se incrementa la posibilidad de recuperar la inversión, ya que al no existir presiones para obtener resultados inmediatos se frenarán los impulsos oportunistas y además se fomenta la inversión en activos específicos. Asimismo, las futuras interacciones entre los socios proporcionan una oportunidad para

¹⁸ Lo que no quiere decir que sea incompatible con un horizonte al largo plazo. En ocasiones una empresa con preferencias de cooperación a corto plazo la podría hacer al largo por las exigencias específicas de ese negocio.

recompensar buenos comportamientos y castigar el oportunismo. No obstante, si dentro de ese horizonte temporal, una empresa tiene una orientación al corto plazo no apreciará las ganancias futuras que provienen de una cooperación mutua y podría actuar de forma oportunista.

En aquellos sectores donde la cooperación empresarial no esté muy asentada, es habitual que las empresas desarrollen acuerdos cooperativos con un horizonte temporal más reducido, para evaluar de este modo el compromiso de sus socios y las bondades de la estrategia cooperativa (Dacin *et al.*, 2007:178).

Por todo lo anterior, Das (2006) menciona que el horizonte de la alianza establece el contexto para planificar y evaluar su funcionamiento y resultado. Asimismo, en ese contexto juega un doble papel la orientación de cada empresa, en cuanto a sus preferencias iniciales para el horizonte de los acuerdos y en lo referente al comportamiento oportunista potencial del socio.

2.4.3.8.- Otros factores

➤ Nacionalidad del socio

Existe una importante controversia sobre qué tipo de acuerdo (doméstico o internacional) proporciona mayores ventajas.

Reuer y Ragozzino (2006) consideran que las empresas con operaciones dispersas internacionalmente podrían estar más capacitadas para percibir las oportunidades de colaboración, explotar de forma más óptima los cambios en productos y factores que se produzcan en los mercados internacionales e identificar nuevos socios para futuros acuerdos. Además, la evolución de las alianzas va unida a fenómenos políticos, económicos y sociales que se producen en los países donde se dirigen las alianzas internacionales.

La elección de un socio nacional o internacional puede estar relacionada con el efecto aprendizaje. Mowery *et al.* (1996) obtienen soporte empírico en la relación positiva entre los acuerdos domésticos y la transferencia de conocimiento, basada en las

menores barreras culturales, de lengua, educacionales y de distancia que se producen en las mismas. Si los socios de una alianza son de diversa nacionalidad, los problemas relacionados con las diferencias culturales, de opinión, creencias y actitudes se acrecientan (Parkhe, 1993a: 308), lo que puede dificultar el proceso de transferencia de conocimiento. Así, los acuerdos de cooperación globales, presentan una alta inestabilidad y un elevado porcentaje de fracaso, principalmente por el problema de la transferencia de tecnología y por el hecho de compartir conocimiento, control, riesgo y tensión competitiva entre socios de distintas nacionalidades. No obstante este problema está siendo paliado por la aparición de las nuevas TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Sin embargo, las conclusiones del estudio realizado por Kale *et al.* (2000), muestran que la diferencia de nacionalidad no es significativa para explicar ni el aprendizaje organizativo ni la protección de los activos claves. Las redes formadas por muchas empresas suelen tener entre sus componentes empresas con una distancia geográfica considerable, no existiendo ningún estudio empírico que demuestre que, en la actualidad, la distancia geográfica conduzca al fracaso de un acuerdo de cooperación.

Gulati (1995) considera que la proximidad geográfica de las empresas posibilita la interacción “cara a cara” entre los socios por lo que se incrementará la confianza y el acuerdo será más eficiente para alcanzar sus objetivos. Además, Barkema *et al.* (1998) manifiestan que la participación de las empresas en alianzas domésticas aumenta la probabilidad de éxito en sus acuerdos de colaboración internacionales, ya que adquieren experiencia en el comportamiento cooperativo.

Por su parte, comienzan a aparecer una serie de países emergentes que presentan un crecimiento superior al de los países desarrollados (10% frente a 3%), apoyado en un incremento de la demanda de los consumidores y de productos y servicios industriales. Esto representa una importante oportunidad para los países desarrollados de expandir sus mercados, por lo que se incrementa la inversión directa. Sin embargo, en muchas ocasiones por restricciones legales sólo es posible comenzar a operar en estos países a través de acuerdos cooperativos. Así, surge un desafío importante, como es la diferencia de objetivos que suele traer asociada una diferente cultura nacional (Child y Faulkner, 2002).

➤ Número de socios

El 80% de las alianzas producidas entre 1994 y 1999 en España se realizaron entre dos socios, aunque en los últimos años se están generalizando los acuerdos de cooperación entre más participantes, gracias a las redes de cooperación y a los distritos industriales (Escribá *et al.*, 2003a).

Las ventajas de establecer acuerdos cooperativos con más de dos socios son:

- Poseer una importante variedad de recursos, disponer de más alternativas para mejorar la posición en el mercado y diversificar el riesgo (Nooteboom, 1999: 107). De este modo, la probabilidad de establecer acuerdos cooperativos con más de dos socios aumenta a medida que la complementariedad adquiere mayor relevancia como causa principal para realizar alianzas.

- Generar más rentas debido a que las economías de escala y alcance aumentan con el número de socios, lo que desembocaría en un crecimiento empresarial. El crecimiento vendría dado por la posibilidad de que se acelerara el proceso de expansión internacional aprovechando el mayor número de asimetrías entre empresas, concentrándose cada una de ellas en la explotación de las actividades en las que sea más eficiente (Vidal, 2000).

- Presentan mayor anonimato en las acciones que realizan y su comportamiento no se ve limitado a la percepción que tenga sobre una única empresa, como sí ocurre en los acuerdos bilaterales (Zeng y Chen, 2003)

Sin embargo tienen una serie de inconvenientes asociados, tales como:

- Las ventajas de los recursos se diluyen entre múltiples socios, se requieren mayores costes de coordinación e inversiones específicas para la relación y existen mayores riesgos de que el conocimiento clave del socio sea conocido por un mayor número de empresas (Nooteboom, 1999: 107).

- Mayores dificultades para controlar las acciones en el acuerdo de cada uno de los socios (Zeng y Chen, 2003).

- No existen incentivos reales para invertir en alianzas con más de dos socios por la dificultad de encontrar proyectos que interesen a todos por igual (Vidal 2000). Esto hace que aumenten los costes de gestión y la posibilidad de que se produzcan comportamientos oportunistas (Vidal, 2000), ya que existen más incentivos para aprovecharse del socio sin exponerse de forma ostensible al riesgo del acuerdo (Zeng y Chen, 2003: 591). Esta incertidumbre genera una problemática asociada a la negociación y posible renegociación de las contrapartidas entre los socios, ante posibles conflictos que puedan surgir (Rialp, 1999).

- Parkhe (1993a) recoge en su trabajo que, a medida que aumenta el número de socios se reduce la duración y resultados de la alianza. Se debe a tres motivos: la identificación y realización de los intereses comunes tardan más tiempo, por lo que se incrementan los costes de transacción; el cálculo de la utilidad esperada del socio es más complicado; y el reconocimiento y control de los problemas se incrementan.

En función de las características específicas de cada acuerdo será aconsejable realizar acuerdos bilaterales o de más de dos socios. En el caso de las alianzas intensivas en tecnología van a predominar los acuerdos de más de dos socios. La puesta en común de capacidades más complejas y recursos tecnológicos diferentes, necesarios para el desarrollo de la innovación tecnológica, ha hecho que aumente el número de socios (Escribá *et al.*, 2003b). En definitiva, el número de socios idóneo se convierte en un ejercicio de optimización, en el que habrá que alcanzar un equilibrio, ya que se querrá maximizar para disponer de mayor cantidad de recursos y capacidades, pero por otra parte se pretenderá minimizar para evitar la fuga de conocimiento clave (Nooteboom, 1999).

➤ Orientación estratégica

La orientación estratégica de la empresa puede influir en el número y en el tipo de acuerdos de cooperación que la entidad realice. De este modo, una entidad con poca experiencia internacional que opte por la internacionalización, tiene más incentivos para

desarrollar alianzas con empresas de los mercados de destino, ya que éstos conocen los factores que condicionan el funcionamiento del entorno en el que se realiza el negocio y, pueden incluso aportar su cartera de clientes y distribución (Hennart y Reddy, 1997). Con estos acuerdos, la empresa puede acceder de forma inmediata a recursos tecnológicos y a otras capacidades complementarias del aliado local, reduciendo las posibles diferencias en términos económicos, políticos, sociales y culturales del mercado de destino.

Una de las principales estrategias que siguen las empresas para internacionalizar sus actividades es el establecimiento de alianzas globales (Vidal, 2000), ya que les permiten introducirse en distintos mercados, acelerando su proceso de expansión internacional y fortaleciendo su posición competitiva. Las alianzas globales consisten en establecer acuerdos entre distintos socios para coordinar sus actividades en varios mercados apoyándose en su complementariedad a escala global. Según el estudio realizado por Vidal (2000), este tipo de acuerdos incrementa el valor de los accionistas que será mayor cuánto más amplio sea el alcance geográfico de la alianza.

La orientación estratégica, por otra parte, es un factor determinante en las alianzas a la hora de seleccionar socios. Así, Martín y Martínez (2003) señalan que los acuerdos de cooperación tendrán mayor posibilidad de éxito, en la medida en que exista un alto nivel de ajuste en las siguientes dimensiones: estratégica, organizativa, operativa y cultural. Será importante analizar las semejanzas y diferencias entre las estrategias de los diferentes socios que conforman el acuerdo cooperativo, debiendo existir un ajuste entre estas para que al menos exista un conocimiento básico comparable entre los mismos y evitar de este modo el comportamiento oportunista (Colombo, 2003; Martín *et al.*, 2003). Dichas dimensiones deberán ser analizadas a la hora de la elección del socio.

➤ Complementariedad y compatibilidad de recursos y capacidades

Cuando se realiza una alianza estratégica con socios que poseen recursos y capacidades de los que la empresa carece, le proporciona a la entidad *inputs* críticos para afrontar con mayores garantías el entorno de incertidumbre y rápido cambio tecnológico al que se enfrentan. La complementariedad se produce cuando hay ausencia

de similitud entre el negocio principal de la empresa y las capacidades de los socios (Mowery *et al.*, 1996).

A continuación exponemos distintos estudios empíricos que han relacionado la complementariedad con la formación de alianzas, los beneficios o el valor generado de las mismas y el aprendizaje. Chung *et al.* (2000) demuestran en su estudio empírico que la complementariedad de los recursos entre empresas influye de forma significativa en la formación de alianzas. En la misma línea, Glaister *et al.* (2004) consideran que es necesario que exista complementariedad en las habilidades de los socios para generar beneficios en los acuerdos, y Madhoc y Tallman (1998) señalan que en las alianzas donde concurren recursos complementarios, existirá una mayor probabilidad de crear valor. Por otra parte, Mowery *et al.* (1996) encuentran que la complementariedad entre los socios de una alianza está positivamente correlacionada con el aprendizaje que se produce en el seno de la misma. Además, Nohria y Piskorski (1997) manifiestan que por razones de eficiencia, el modo de obtener el máximo beneficio de la complementariedad de activos es a través de la opción estratégica de la cooperación¹⁹, ya que de este modo no se adquirirán otros activos que no sean necesarios.

De la revisión de la literatura realizada consideramos que la complementariedad de los recursos y capacidades es el motivo más importante que conduce a las empresas a establecer acuerdos de cooperación (Duyster y Hagedoorn, 2000; Soh, 2003). Así, Hennart (1988) menciona que las empresas al compartir recursos complementarios con sus socios, incrementan su escala hasta llegar incluso a alcanzar la dimensión óptima, generando sinergias de las que obtendrán beneficios todos los integrantes del acuerdo (Chung *et al.*, 2000:19), por lo que de este modo la cooperación estratégica se convierte en una forma de crecimiento muy útil.

Se configura como la base de las alianzas tecnológicas, ya que debido a la dificultad de desarrollar nuevas innovaciones ante la alta volatilidad del entorno, es necesaria la colaboración de distintos socios con conocimiento diverso que permita el

¹⁹ En el caso de que los activos complementarios sean indivisibles e idiosincrásicos, es decir, no estén disponibles en el mercado, la cooperación estratégica se convierte en la única forma de acceder a ellos (Chung *et al.*, 2000:3).

establecimiento de innovaciones en un tiempo reducido (Colombo, 2003:1212; Rothaermel y Deeds, 2004).

Osborn y Hagedoorn (1997) consideran que la compatibilidad (tomando como referencia las empresas que participan en una alianza), puede entenderse desde múltiples perspectivas, tales como el ajuste organizacional, las simetrías estratégicas, la complementariedad de recursos y los factores que influyen en las tareas de la alianza (Barkema y Vermeulen, 1997). Las empresas tienden a identificarse más fuertemente con aquellas otras con las que comparten valores y objetivos (Das y Teng, 2000; Pearce, 2001). Cuando en un acuerdo aumenta la incompatibilidad entre los objetivos de los socios debe aumentar la coordinación que se produzca entre éstos, ya que se requerirán mayores esfuerzos para lograr la integración de las tareas individuales de cada socio respecto al acuerdo de cooperación (Guerras y Montoro, 2004).

La compatibilidad entre los socios permite a las empresas poder hacer reales los beneficios que se derivan del aprendizaje potencial que posibilita la complementariedad de sus capacidades (Kale *et al.*, 2000). Además, el aprendizaje organizacional y la adaptación pueden mitigar el efecto negativo de la diversidad entre empresas, haciendo a éstas más compatibles (Parkhe, 1991). Por último, mencionar que el impacto sobre los resultados de la cooperación será positivo y se alcanzará éxito en la alianza cuando se busque un socio con una estrategia compatible (Madhoc y Tallman, 1998; Lorange y Roos, 2000: 28; Pan, 2004: 280).

➤ Cultura

La cultura puede entenderse como el programa mental colectivo que distingue los miembros de un grupo o categoría de los de otro (Hofstede, 1991; Rodríguez y Wilson, 2002). La problemática de la diferencia cultural entre los socios de un acuerdo cooperativo, ya ha sido analizada, en parte, cuando se estudió el aprendizaje como motivo que justifica la cooperación empresarial. Lo que está claro es que para entender la cultura de los socios, es necesario ser tolerante ante la misma, entender como surgió y las razones que hay detrás de ella. De este modo, se identifica aquello que da mayor valor a la alianza y los aspectos donde hay que realizar mayor control. La cultura está

relacionada con la confianza, ya que las normas culturales influyen en el desarrollo de confianza en las alianzas estratégicas.

Tal es la importancia de la cultura empresarial que Osborn y Hagedoorn (1997) consideran importante estudiar cuando, donde y por qué las diferencias culturales pueden ser importantes en la formación de alianzas y en su duración. La diversidad cultural se acrecienta al incrementar el número de acuerdos entre empresas de distintos países y de distinto tamaño. Existen dos tipos de cultura principalmente:

- Organizacional. Comprende valores compartidos, creencias y formas de pensar y actuar que son únicas de una organización particular. Las diferencias en tamaño y tipo de competencias primarias son la principal fuente de variación de este tipo de cultura.

- Nacional. Las diferencias culturales nacionales pueden surgir por diferencias en el lenguaje, por la interpretación del conocimiento y por la propia nacionalidad. Puede provocar desentendimiento y conflicto en valores. Existen acuerdos entre empresas donde prima el individualismo (mayor valor en decisiones rápidas, responsabilidad individual, objetivos individuales, alta competitividad entre empresas, incentivos individuales...) y otras donde destaca el colectivismo (consultas y consenso, responsabilidad por equipos, compartir objetivos subordinados, sistemas de recompensa donde no prima lo individual...). Por su parte, la diferencia cultural entre países también es un recurso porque denota complementariedades potenciales (Child y Faulkner, 2002), que ponen de relieve que todos aportan algo distinto y con valor, y que posibilita la generación de aprendizaje.

Estas diferencias tendrán su influencia en la Dirección de Recursos Humanos, por lo que se trabajará para crear una cultura compartida que fortalezca el acuerdo y que anime a los trabajadores a aceptar objetivos comunes y a identificarse unos con otros, facilitando el proceso de coordinación y control dentro de la organización. Dicha cultura común reduce la incertidumbre, promueve el esfuerzo, respeta los principios básicos de cada socio, genera interdependencia y facilita la resolución de conflictos. Para ello se requiere intercambio de información (Pearce, 2001), generación de confianza y la existencia de un líder que actúe de intermediario entre las partes facilitando la comunicación (Menguzzato y Dasí, 1999; Sampson, 2005).

Las personas en grupos y en organizaciones a menudo se resisten a los cambios de estructuras y prácticas que se suelen derivar del desarrollo de una alianza, ya que pueden percibir dichos cambios como amenazas a sus intereses. Por ello, encontrar el modo de unir y reconciliar las diferencias culturales (nacionales y organizacionales) en una alianza es el mayor desafío para el éxito de las mismas (Child y Faulkner, 2002).

La confianza y el ajuste cultural son interdependientes, ya que un pobre ajuste cultural puede crear sospechas y actuar como una barrera para la construcción de confianza mutua. Además, la distancia cultural influye en el tipo de acuerdo a desarrollar, por lo que cuando ésta aumenta se desarrollan acuerdos de capital (serán analizados en el Capítulo 4) al existir menor nivel de confianza y requerirse mayor control.

➤ Dirección de Recursos Humanos (DRH)

Hasta el momento, en la literatura sobre alianzas se ha analizado poco la importancia de la DRH, a pesar de la evidencia de su influencia en los resultados de los acuerdos (Frayne y Geringer, 1990).

Un conjunto de prácticas de recursos humanos puede tener una influencia significativa en el éxito de una alianza, ya que puede contribuir a: facilitar el ajuste en la cultura corporativa y prácticas entre socios (se promueve la fijación de objetivos y prácticas comunes que facilitan la consecución de los mismos), ofrecer mecanismos de control más eficaces, promover aprendizaje organizacional y fomentar la selección y el desarrollo de equipos que sean capaces de trabajar de forma efectiva en una colaboración. De este modo, la DRH puede ayudar a incrementar la productividad de las alianzas, así como la habilidad de los socios para beneficiarse de ella. La capacidad de trabajo en equipo cobra mayor importancia ante el incremento del número de empresas con competencias específicas que se unen para cooperar.

La selección de personal con las competencias técnicas requeridas, con autoridad dentro de sus empresas y habilidades interpersonales puede contribuir a la formación y dirección exitosa de una alianza, promoviendo la seguridad y confianza entre los socios (Child y Faulkner, 2002: 216). Estas competencias y habilidades deberán desarrollarse

con posterioridad y habrá que asegurar que el sistema de carrera corporativo reconozca la importancia y la responsabilidad de los distintos roles que asuman los trabajadores (Child y Faulkner, 2002). Es por esto, que dicho proceso debería considerarse en la formación del acuerdo. Frayne y Geringer (1990) consideran que la formación y el desarrollo de los trabajadores de una alianza ofrecen tres beneficios específicos al control:

1.- Si se encuentran deficiencias en resultados, la formación y el desarrollo pueden aumentar la habilidad de los trabajadores para trabajar mejor y permitirle a la organización ser más eficiente.

2.- La formación anima a los trabajadores a pensar y comportarse de modo consistente con la cultura de los socios, sus objetivos e intereses.

3.- La formación puede usarse como mecanismo para establecer y mantener una cultura única para la alianza, lo que es idóneo en circunstancias específicas.

Por otra parte, la existencia de diferencias importantes entre el sistema de compensación desarrollado por la alianza y el de cada uno de los socios o si un trabajador se identifica más con la alianza que con su propia empresa, pueden ocasionar problemas en el acuerdo. Además, Pucik (1988) aboga por un plan de DRH de 10 puntos, por el que la empresa incorpore dentro de su estrategia una continua capacidad de aprendizaje al encontrar los siguientes problemas en el mismo: poca planificación de recursos humanos dándole escasa prioridad al aprendizaje, fallos en la selección de personal, formación de los *staff* de los socios poco adecuada (reducido desarrollo de competencias culturales interorganizacionales), el sistema de recompensas podría no fomentar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento y el sistema de diseño y control podría no fijar de forma clara las responsabilidades del aprendizaje.

Uno de los objetivos principales de los sistemas de resolución de conflictos es reducir la importancia de éstos y que no se mezclen con temas personales. Para potenciar la unión entre los socios sería conveniente desarrollar encuentros amistosos frecuentes entre ellos, y que cada empresa designe una persona encargada para el

acuerdo en función de sus competencias técnicas y su capacidad para desarrollar buenas relaciones con otras culturas nacionales y/o organizacionales.

➤ Sector de actividad

La competencia en la industria se ha visto modificada por la aparición de verdaderos conglomerados como consecuencia de la proliferación de acuerdos de cooperación en sectores como el de las compañías aéreas, las telecomunicaciones, el petroquímico o el de los semiconductores. Así, se ha impuesto una competencia global, donde las empresas sólo pueden sobrevivir formando parte de unas de las redes de acuerdos (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

El sector o industria donde opere la empresa determinará los motivos que llevan a éstas a establecer alianzas, es decir, existirán industrias que por sus características ofrecerán oportunidades de cooperar a las empresas por unos motivos concretos y no por otros (Hagedoorn, 1993).

En España, durante la década de los noventa los sectores donde se observó un mayor uso de la cooperación fueron aquellos caracterizados por un elevado grado de intensidad tecnológica, como el de telecomunicaciones, electrónica o energético (Escribá *et al.*, 2003a). Sin embargo, en los sectores maduros se han detectado pocos acuerdos cooperativos.

➤ Comportamiento de los directivos

Las decisiones estratégicas, como la decisión de desarrollar alianzas, están basadas en la percepción de los directivos, que en ocasiones no son adecuadas. Cuando un directivo realiza una alianza se produce una pérdida de autonomía de las empresas participantes, debiendo compartir el poder de decisión con los socios sobre los temas objeto del acuerdo (Vidal y García Canal, 2003a). La cooperación requiere de un gran esfuerzo entre los directivos de las empresas implicadas para obtener un elevado nivel de confianza mutua. Para ello es importante que los encargados de la negociación continúen durante el desarrollo del acuerdo cooperativo, ya que son éstos los que

conocen de primera mano el sentido y el entendimiento alcanzado durante el proceso de negociación (Child y Faulkner, 2002).

Shenkar y Zeira (1992) analizan el papel del responsable de la alianza desde dos puntos de vista: conflicto y ambigüedad (falta de claridad sobre lo que se espera del socio). Ambos pueden generar estrés, falta de satisfacción y dificultades en la toma de decisiones del responsable. Encuentran que cuando el número de socios es menor y aumentan las diferencias culturales se incrementa la posibilidad de aparición de conflictos y la ambigüedad, respectivamente.

Es importante que los directivos realicen inversiones específicas en la relación en orden a fijar unas normas y criterios de funcionamiento para la alianza (Dyer y Singh, 1998; Madhoc y Tallman, 1998). Las relaciones entre los directivos de primer nivel de las empresas que cooperan pueden estar caracterizadas por la independencia y la desconfianza en algunos casos pero, en general, existe una relación positiva que facilita la cohesión social y el intercambio de información entre ellas (Gulati y Westphal, 1999), ya que los responsables del control del acuerdo suelen limitar sus funciones a aconsejarles.

Por último, Yoshino y Rangan (1996) identifican las siguientes características requeridas al gestor de una alianza: adaptabilidad, habilidad para trabajar en condiciones “fluidas” y con presión, capacidad de trabajar y gestionar equipos con diversidad de miembros, interdependencia personal, habilidades de relación y negociación y capacidad para comunicarse en más de un idioma. Además, existen una serie de características específicas para los acuerdos internacionales, como: ser sensibles a diferentes culturas, ser conscientes de la historia cultural de la propia empresa, estar abierto al aprendizaje de nuevas situaciones y diversos puntos de vista y ser capaces de construir confianza en trabajadores sobre los que no se tiene autoridad directa.

➤ Características del socio

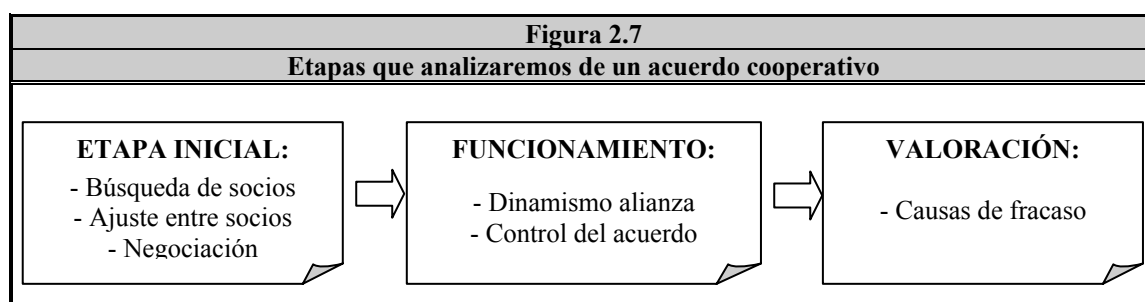
La fase inicial de los acuerdos de cooperación es la más importante y la que contribuye de una forma más decidida al éxito. Por esto, la elección de socios con características adecuadas se convierte en primordial para que las alianzas cumplan con

sus objetivos. Como ya se expuso, una vez que la empresa ha decidido realizar una alianza, debe seleccionar una empresa cuyo conocimiento especializado le otorgue un valor importante debido a su complementariedad y compatibilidad. Las semejanzas entre socios ayudan a establecer confianza, a generar satisfacción inicial en el acuerdo, a incrementar la apropiabilidad del conocimiento y, en definitiva, a aumentar la probabilidad de éxito de la empresa (Saxton, 1997). Para que la alianza sea eficiente se necesita un ajuste eficaz entre los socios implicados en el acuerdo y, sobre todo, que dicho ajuste se pueda mantener en el tiempo.

Después de identificar el conjunto de factores que influyen en un acuerdo cooperativo, pasamos a analizar la operatividad de una alianza a través de las diferentes fases por las que pasa.

2.5.- DESARROLLO DE UN ACUERDO COOPERATIVO

Una vez que la empresa opta por desarrollar un acuerdo cooperativo frente a otras alternativas estratégicas, deberá tomar una serie de decisiones que influirán en la eficacia futura de la cooperación. Por ello, pasamos a analizar la etapa inicial de una alianza, desde el proceso de selección de socios, pasando por la negociación hasta la formación del acuerdo. Después se explicará la dinámica del proceso cooperativo y los principales causantes de que exista un alto porcentaje de fracaso en las alianzas. La Figura 2.7 recoge las diferentes etapas que serán analizadas a lo largo de este apartado.



El establecimiento de acuerdos de cooperación implica una serie de cuestiones prácticas que básicamente podemos agrupar en dos bloques (Navas y Guerras, 2002: 450):

1º) El proceso de formación del acuerdo. Recoge las actividades a realizar antes de que la alianza empiece a funcionar de manera efectiva. En cuanto al grado y a la velocidad de este proceso, puede ser (Greenwood y Hinings, 1996): a) revolucionario, produciéndose de forma rápida y afectando a todos los elementos de las organizaciones involucradas, cambiando tanto su estructura como sus sistemas y valores; y b) evolutivo, es decir, desarrollándose de forma gradual y respetando la estructura, sistemas y valores de las organizaciones implicadas.

2º) La gestión posterior del acuerdo. Este proceso implica el desarrollo de las siguientes acciones: localizar, seleccionar y contactar con los potenciales socios en función de los objetivos perseguidos, establecer las condiciones de desarrollo del acuerdo, controlar el proceso y evaluar los resultados alcanzados.

En cuanto a las fases por las que atraviesa un acuerdo, existe un amplio consenso entre los investigadores de que son las siguientes (Lorange y Roos, 2000)²⁰:

- Formación. En esta etapa se concibe un interés entre las partes de formar una alianza, por lo que se seleccionarán los potenciales socios y se negociará el acuerdo. Se trata de buscar socios con ajuste estratégico con la empresa. Durante el proceso de negociación se ponen sobre la mesa los compromisos y los límites, lo que proporciona seguridad para el posterior desarrollo.

- Implantación. La alianza es establecida como una iniciativa productiva y es apoyada por los socios. En esta etapa comienzan las operaciones, siendo de importancia crucial para la calidad de la relación. Es necesario mantener la confianza inicial que hizo que los socios comenzaran a cooperar.

- Evolución. Si los socios comienzan a trabajar juntos de forma correcta, se tiene acceso al conocimiento y se incrementa la confianza mutua. Los sistemas de control e

²⁰ Hay autores, como Murray y Mahon (1993) que diferencian un mayor número de etapas: conocimiento, negociación, comienzo de la actividad conjunta, mantenimiento (implica la rutinización de operaciones, se informa de la operatividad del acuerdo y se valora su éxito) y etapa final. Por su parte Bleeke y Ernst (1993) mencionan que la evolución de un acuerdo dependerá del poder de cada una de las empresas, es decir, de las fuerzas y debilidades iniciales de los socios, como cambian éstas a lo largo del tiempo y el potencial de conflictos competitivos entre ellos.

información introducidos en esta fase serán determinantes para saber la calidad del conocimiento que está disponible para cada socio. Para fomentar el entendimiento mutuo es necesario encontrar modos de resolver conflictos que puedan surgir en el desarrollo de la actividad.

Por su parte, Gulati (1998) concluye que en los estudios que ha realizado detecta que las empresas desarrollan acuerdos cooperativos sin prever algunas de las etapas que se encontrarán en su funcionamiento habitual. Por ello identifica las mismas, así como las cuestiones a resolver en cada una de ellas (Tabla 2.11).

Tabla 2.11	
Etapas de un acuerdo cooperativo	
Etapas	Preguntas a analizar
Formación	¿Qué empresas se introducen en las alianzas? ¿A qué empresas se eligen como socios?
Estructura	¿Qué factores <i>a priori</i> influyen en la elección de la estructura de gobierno?
Evolución	¿Qué factores <i>a priori</i> y procesos continuos influyen en el desarrollo de las alianzas individuales y redes?
Resultado	¿Cómo debe ser medido el resultado de las alianzas? ¿Qué factores influyen en el resultado de las alianzas?
Reparto beneficios	¿Reciben las empresas un beneficio económico y social por formar alianzas?
Fuente: Elaboración Propia a partir de Gulati (1998)	

El objetivo de una empresa antes de introducirse en un acuerdo es predecir el comportamiento de los socios, siendo la confianza el instrumento más adecuado para dicha predicción (Gulati, 1995: 93). Una falta de transparencia en los objetivos iniciales limitará la formación de confianza en el acuerdo y dificultará la supervivencia del mismo. La flexibilidad, el desarrollo equilibrado del acuerdo, la generación de confianza, establecer límites entre los socios y el aprendizaje organizacional son características que determinan una evolución exitosa de una alianza. El paso de una etapa a otra en la evolución de un acuerdo dependerá de la situación de los factores anteriormente citados (Child y Faulkner, 2002: 328).

Después de tratar diferentes temas que las empresas consideran antes de realizar un acuerdo cooperativo, pasamos a estudiar los contenidos de su primera etapa.

2.5.1.- Etapa inicial: búsqueda de socios

Los procesos de búsqueda y selección del socio y negociación, pese a no ser vinculantes para que se desarrolle el acuerdo, son esenciales para que éste alcance sus objetivos (Martínez Fierro, 2003). Por tanto, dichos procesos deben llevar su tiempo, ya que hay que evitar el oportunismo de aquellas empresas que prometen más de lo que pueden entregar

➤ Selección de socios

Montes, Paños y Sabater (2003) proponen un proceso de tres etapas:

1.- Definición de las características que han de poseer los socios ideales. Estas características serán semejanzas en cuanto a tamaño, experiencia, cultura, recursos financieros y ambientes de trabajo, posesión de altos niveles de confianza mutua, compromiso, reputación y conocimiento mutuo previo. La posibilidad de que las empresas sean rivales, es otro factor a analizar, ya que pudiera ser origen de conflictos (Osborn y Hagedoorn, 1997). Otro aspecto clave será el mostrar de forma clara y directa los objetivos que se persiguen con los acuerdos para buscar aquella empresa con la que se tengan intereses y objetivos estratégicos compatibles (Spekman, 1988; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996).

2.- Identificación de socios con los que poder llevar acabo el acuerdo de cooperación. Uno de los medios para contactar con posibles socios son las relaciones de cooperación previas que haya tenido la empresa. Esta fase del proceso es la más complicada para las PYMES, por lo que necesitan el apoyo de las instituciones públicas para obtener información sobre potenciales socios.

3.- Evaluación y selección de socios. Se evaluará la adecuación de los socios potenciales a los requerimientos realizados y se seleccionarán aquellos que más se acerquen a lo buscado. Porter y Fuller (1986) identifican seis criterios para juzgar a un socio: posesión de las fuentes deseadas de ventaja competitiva, necesidad de una contribución complementaria, visión compatible de la estrategia internacional, existencia de un bajo nivel de riesgo de que se convierta en competidor, que el valor que

aporte supere al que se obtendría de cualquier otro rival y que la compatibilidad cultural sea alta. Overby (2005) indica que para seleccionar el socio adecuado se requiere un análisis comparado de las dotaciones de recursos y aspiraciones estratégicas de cada uno de los socios (su importancia variará en función del ciclo de vida del acuerdo), ya que en función de estos factores se detectan distintos tipos de alianza. En la etapa exploratoria tiene mayor peso el factor aspiraciones estratégicas ya que la empresa estará dispuesta a asumir mayores riesgos y se requiere mayor flexibilidad. En la etapa de desarrollo se produce un equilibrio entre ambos factores. Por último en la etapa de madurez se produce un cambio en el entorno existiendo alta competitividad, por lo que se requiere fortaleza en recursos para potenciar la innovación y reducir costes, por lo que prevalecerá el factor recursos. Por último, Geringer (1988) desagrega en dos grupos los factores a valorar al seleccionar el socio:

- Relacionados con las *tareas*. Habrá que valorar los recursos y habilidades requeridos para obtener complementariedad y alcanzar el éxito del acuerdo. Cuando éstos son indivisibles e idiosincrásicos la cooperación se convierte en una estrategia adecuada para alcanzarlos (Chung *et al.*, 2000: 3). La unión es beneficiosa si los activos de los socios complementan las debilidades de la empresa (Teece, 1986; Hamel *et al.*, 1989). Si el objeto del acuerdo es explotar los activos ya existentes prevalecerá la selección del socio en base a sus tareas (Martínez Fierro, 2004).

- Relacionados con los *socios*. Se valora la compatibilidad, semejanzas en cultura (organizativa y nacional), respeto mutuo, estatus, tamaño y estructura, confianza entre gestores y experiencia en alianzas entre socios (Glaister *et al.*, 2004). Martínez Fierro (2004) considera que en ocasiones se pueden supeditar aspectos buscados en el socio por los factores que caracterizan las tareas, pero si el objetivo es buscar nuevo conocimiento destacarán los aspectos relacionados con el socio.

En el proceso de selección de socio hay que incurrir en costes de transacción tales como costes de: búsqueda, selección, evaluación, negociación y reforzamiento de la relación. Este proceso es fundamental para aprovechar al máximo las sinergias entre los socios y evitar comportamientos oportunistas (Madhoc y Tallman, 1998: 332). A la hora de seleccionar un socio también hay que valorar con que unidad hay que desarrollar el acuerdo. Cravens *et al.* (1993) consideran que los gestores de las unidades

de negocio acometen acuerdos cooperativos para alcanzar objetivos específicos, pero cuando la cooperación se realiza a nivel corporativo las alianzas son más difíciles de establecer y gestionar ya que siempre tratan de cubrir un amplio rango de fines estratégicos.

Por último, señalar que el éxito de una alianza depende de alcanzar y mantener un ajuste efectivo y eficiente entre los socios implicados (Douma, Bilderbeek, Idenburg y Looise, 2000). Estos autores destacan los siguientes tipos de ajustes:

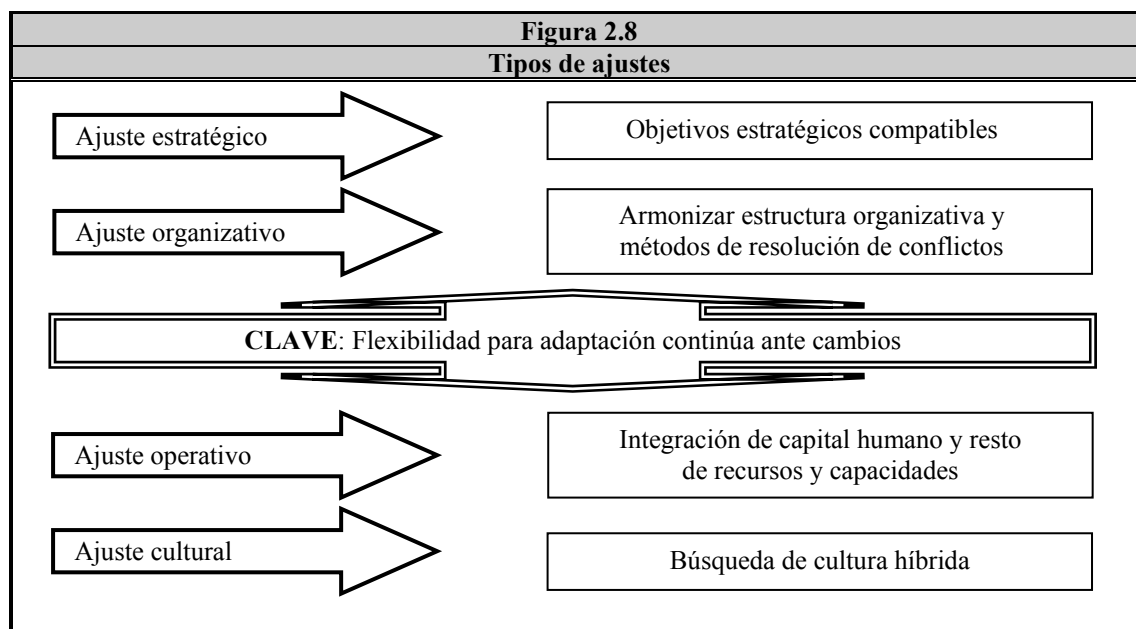
1.- Estratégico. “Los intereses de los socios en un área específica se solapan y cada uno controla parte de los recursos que se necesitan para conseguir los objetivos compartidos, dando a los socios la oportunidad y motivación para perseguir intereses comunes a través de la cooperación” (Niederkofler, 1991). Por esto, las actividades objeto del acuerdo deben ser de importancia estratégica para los socios, lo que posibilitará una visión compartida de los desarrollos futuros de la alianza (Inkpen y Beamish, 1997; Douma *et al.*, 2000; Das y Teng, 2000).

2.- Organizativo. Habrá que ajustar las diferencias en las estructuras organizativas de los socios y en los métodos de resolución de conflictos, para que las empresas puedan reorganizarse y adaptarse cuando las circunstancias que rodean sus actividades cambien (Child y Faulkner, 2002). Para ello, se necesita una buena comunicación y una gestión efectiva del acuerdo, utilizando como instrumentos la toma de decisiones y los mecanismos de control.

3.- Operativo. La integración de las destrezas del capital humano implicado en el acuerdo harán posible que las actividades y tareas conjuntas se hagan de forma efectiva (Mockler, 2000; Martínez Fierro, 2004). Un elemento esencial de este ajuste es la dotación de recursos y capacidades de la empresa, ya que a partir de aquí se empezará a buscar a socios que le aporten complementariedad (Geringer, 1988; Ariño y De la Torre, 1998; Das y Teng, 2000).

4.- Cultural. Como ya comentábamos anteriormente, cuanto mayor sea la distancia cultural entre empresas, mayores diferencias en prácticas organizativas y administrativas, en las expectativas de los empleados y en la interpretación y respuesta a

los problemas estratégicos (Martínez Fierro, 2004). Para reducir los problemas del ajuste cultural habrá que seleccionar a personas con experiencia previa en contextos internacionales e interorganizacionales.



➤ Etapa de negociación

Una vez seleccionados los socios comienza la etapa de negociación, donde es clave que las empresas participantes sean conscientes de que con el desarrollo del acuerdo todas las empresas deben ganar. En esta etapa, Doz (1996) y Ariño y De la Torre (1998) identifican la persuasión como el factor indicativo de qué es lo que las empresas pueden dar y qué es lo que esperan recibir en el acuerdo. La atmósfera en la que las negociaciones se desarrollen es crucial, destacando el grado de integridad, confianza y compromiso entre los socios y los contactos previos y actuales entre los mismos (Glaister *et al.*, 2004: 108). La transparencia también tiene que primar en esta etapa (al igual que en todas), debiendo compartir las empresas socias toda la información que posean, para de esta forma fijar unos objetivos y una distribución de beneficios más justa. Si los socios son generosos en esta etapa se podría asegurar el éxito del acuerdo a largo plazo.

Child y Faulkner (2002: 144) plantean dos interrogantes que deben ser punto de partida en la negociación:

- ¿Cómo se configura la cooperación para desarrollar el máximo nivel posible de ventaja competitiva?
- ¿Cómo se consigue el mejor trato para nuestra compañía?

Fisher y Ury (1981) sugieren siete pasos importantes para una negociación exitosa: reunir toda la información posible sobre el socio y la situación propia para encontrar zonas de posibles acuerdos, identificar y evaluar las fuerzas propias y las necesidades del socio, identificar los temas más relevantes para la negociación y asignar valores mínimos a esas posiciones (definir la agenda para la negociación), hacer propuestas y escuchar las respuestas, mostrar flexibilidad al sugerir alternativas (es bueno tenerlas identificadas por si surgen complicaciones), intercambiar concesiones y comparar la situación individual sobre el valor que aporta al acuerdo de forma honesta (las concesiones deben ser mutuas para que se siga percibiendo igualdad) y cerrar el trato con todos los acuerdos definidos de forma detallada.

Lo más frecuente en la etapa de negociación, es que se lleven a cabo las conversaciones entre personas del mismo nivel jerárquico (Browning, Beber y Shetler, 1995), para lo que es importante que exista una comunicación abierta y clara que fomente el entendimiento, y una flexibilidad que permita la retroalimentación pese a que se avance en las negociaciones (Ring y Van de Ven, 1994; Madhoc y Tallman, 1998). La elección de las personas adecuadas para negociar la formación de alianzas es clave para el éxito de la misma. Éstas deben ser capaces de transmitir las tareas a realizar por cada trabajador y empresa y transferir recursos humanos a la alianza sin que éstos pierdan su productividad, ya que un empleado puede ser muy cualificado en su empresa y no rendir en la alianza, bien por las diferencias culturales o por una interacción poco eficiente con los socios (Lorange y Roos, 2000: 150).

Lorange y Roos (2000) le conceden a la formalización de un plan de negocios un papel clave en el proceso de negociación, ya que en base a éste se analizará la viabilidad del acuerdo. Según ellos, en esta etapa es necesario desarrollar un plan de negocios de forma sistemática, donde se recoja el mercado potencial que se quiere abarcar, se valoren las ventajas competitivas a obtener y se analice el peor escenario posible que se pueda plantear. En un contexto internacional la negociación es más difícil y compleja

(Money, 1998), debido a las diferencias en culturas, infraestructuras, desarrollo económico y políticas gubernamentales.

Tras estudiar los aspectos que deben ser valorados para buscar al socio adecuado y desarrollar unas negociaciones óptimas, pasamos a explicar la propia operatividad de un acuerdo cooperativo.

2.5.2.- Funcionamiento de los acuerdos

En este apartado, vamos a tratar de analizar el funcionamiento habitual que posee un acuerdo cooperativo que dependerá de sus características específicas. Así, estudiaremos la propia dinámica de los acuerdos cooperativos, continuando con el análisis de las tensiones internas que se producen en los mismos para concluir con la importancia que posee el control en dichos acuerdos.

➤ Dinamismo en el proceso cooperativo

El dinamismo de una alianza es un factor que, por su importancia, influirá en el éxito o fracaso de la misma (Doz, 1996). Nooteboom (1999) considera que el dinamismo potencia la innovación cuando existe una base de confianza.

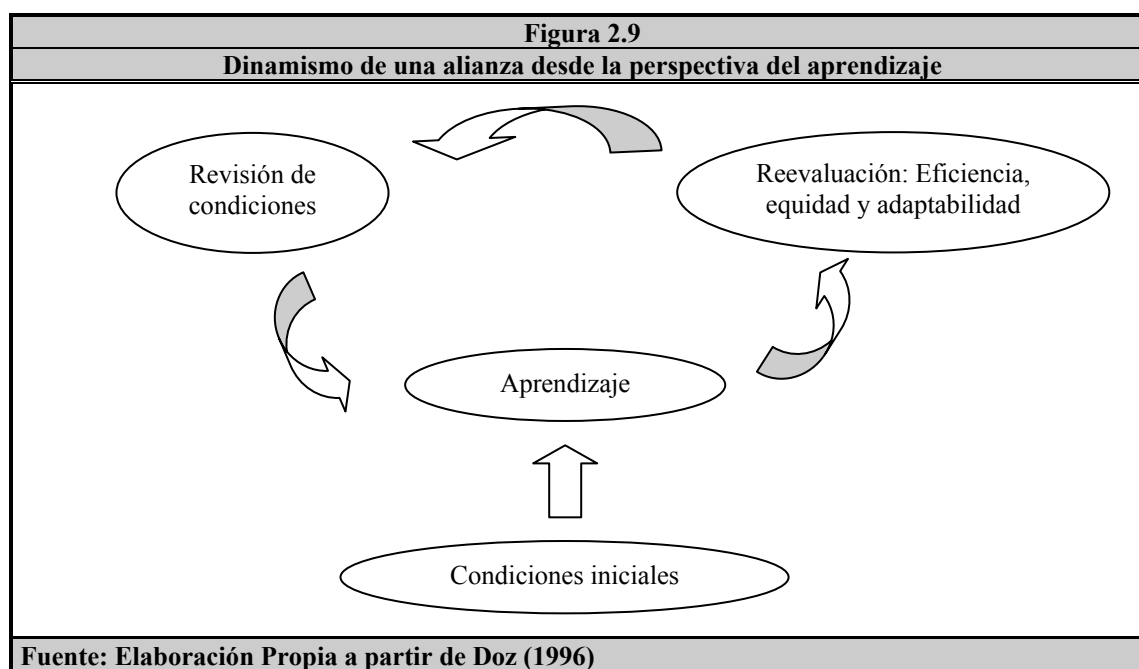
Lorange y Roos (2000) señalan que es posible que la evolución de la cooperación haga que se modifique la estructura organizativa de un acuerdo, aunque siempre para asumir mayor grado de compromiso, ya que es más probable que éste se disuelva antes que evolucionar a una forma organizativa con menor grado de compromiso. En este proceso, los socios harán importantes esfuerzos en forma de aportaciones al acuerdo, para obtener buenos resultados de la distribución que supondrá la nueva forma organizativa.

Doz (1996) señala que en la literatura relacionada con los acuerdos cooperativos, existe una falta de integración entre el comportamiento individual y el contexto organizacional donde se desarrolla la alianza, por lo que los análisis de los mismos son estáticos, centrándose, entre otros, en la formación de acuerdos (Porter y Fuller, 1986) y en la relación entre condiciones iniciales y los beneficios (Hennart, 1988; Parkhe,

1993a; Hagedoorn y Schakenraad, 1994). Por ello, Anand y Khanna (2000) establecen que el valor de las alianzas no puede ignorar su componente dinámico y los beneficios adicionales que le reportaría introducirse en relaciones alternativas. Por su parte, Doz (1996) considera que una empresa antes de desarrollar una alianza realiza tres tipos de valoraciones: la probabilidad de la alianza de crear valor (eficiencia), el comportamiento del socio en términos de su confianza (equidad) y el ajuste en las capacidades de los distintos socios (adaptabilidad).

En cuanto a la eficiencia, mencionar que una alianza es eficiente si no existe otro acuerdo alternativo que mejore las condiciones de una parte sin empeorar la de otra. En las condiciones iniciales influye el valor que espera el socio de una alianza, que va a depender de (Ariño y De la Torre, 1998: 307): su estrategia actual, sus expectativas sobre las condiciones futuras del entorno, su propia contribución al acuerdo y la negociación de las reglas de distribución de futuros beneficios. También juega un papel importante las expectativas que tenga la empresa sobre el comportamiento de los socios. Cuando las condiciones iniciales de los acuerdos son estáticas, si existen diferencias en la base de las rutinas y habilidades de los distintos socios, la relación será distante y formal y existirá una alta ambigüedad y asimetrías en la información en el acuerdo que dificultarán su funcionamiento. Sin embargo, si el proceso es dinámico, se buscará a lo largo del acuerdo la complementariedad en las rutinas y habilidades, por lo que se generará un entendimiento y confianza mutua, que hará que las expectativas sean más realistas y flexibles al limitar la ambigüedad y la asimetría en la información (Doz, 1996: 72).

Las condiciones iniciales de cada socio posibilitan el aprendizaje, que a su vez permite (Doz, 1996: 70): evaluar la adecuación de las condiciones iniciales, una definición de tareas más amplia, una valoración del ajuste de las rutinas de los socios a las tareas a realizar y su compatibilidad, una valoración de la eficacia de la estructura de gobierno y revisar las expectativas que tienen en el acuerdo los distintos socios. La reevaluación se hace de forma continua llevando a los socios a la realización de ajustes que hagan que se modifiquen las condiciones iniciales para hacer más efectivo el acuerdo (Figura 2.9).



La retroalimentación es analizada por autores como Khanna *et al.* (1998) y Luo (2002). Khanna *et al.* (1998) consideran que para tomar decisiones óptimas los socios deben incorporar toda la nueva información que vayan teniendo disponible y revisar sus expectativas y comportamientos conforme a ésta, es decir, la flexibilidad se erige como un factor clave. Por su parte, Luo (2002) menciona que en los acuerdos de cooperación hay que recoger en su fase inicial las acciones a realizar²¹ ante las posibles contingencias que se puedan producir, ya que de este modo aumenta la dependencia recíproca y da cabida a la adaptación durante el periodo del intercambio. Estas medidas de adaptación conducen a un mejor funcionamiento de la cooperación y a un aprendizaje organizacional más eficiente (Luo, 2002).

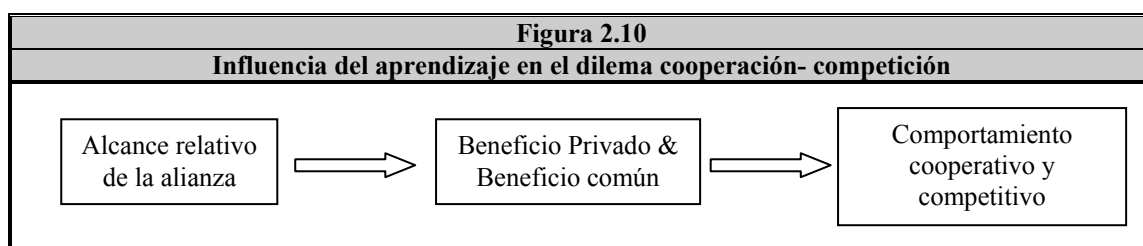
➤ Tensiones internas producidas en los acuerdos cooperativos

Das y Teng (2000: 96) estudian las tensiones internas a un acuerdo desde una perspectiva evolutiva, ya que para su resolución es importante la generación de confianza, que se irá alcanzando con el desarrollo del mismo. Estas tensiones internas, en cuya gestión influirán los motivos que llevaron a las empresas a cooperar y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la industria, pueden provocar inestabilidades:

²¹ El acuerdo para adaptarse a las contingencias debe recoger: eventos inesperados, principios de actuación ante los mismos, líneas maestras y posibles soluciones ante los posibles conflictos.

- *Cooperación frente a competición*. Este riesgo ya ha sido analizado en el apartado 2.3.1, por lo que sólo vamos a analizar el trabajo desarrollado por Khanna *et al.* (1998). Estos autores establecen que el enfrentamiento entre estos dos componentes determinará la posibilidad de aprendizaje que dependerá del ratio entre el beneficio privado y el beneficio común²² (BP/BC) que se produce en todo proceso de aprendizaje y que se calcula a través del alcance relativo de la alianza.

El alcance relativo de una empresa en una alianza refleja la importancia que tiene para la empresa el ámbito de actuación de la alianza con respecto a su mercado total. Cuanto mayor sea el solapamiento entre el alcance del acuerdo y de la empresa se obtendrá un mayor nivel de beneficio común y menor de privado, por lo que primará el comportamiento cooperativo. Por su parte, cuando el alcance relativo sea reducido, se obtendrá un considerable nivel de beneficio privado y uno reducido de común (Khanna *et al.*, 1998), por lo que la empresa empleará el aprendizaje obtenido en el acuerdo en el resto de mercados donde opere²³, por lo que prevalecerá el componente competitivo.



Inkpen (2000) considera que para mejorar el modelo de Khanna *et al.* (1998) hay que analizar adicionalmente los motivos de la alianza, los sucesos competitivos exógenos y la fase en el proceso de aprendizaje en el que se encuentra cada socio (sobre todo si existe algún mecanismo por el que la empresa pueda conocer dicha fase).

En nuestra opinión, el comportamiento cooperativo es un elemento clave para la continuidad del acuerdo, ya que será objeto de un continuo análisis por parte de los socios (Ring y Van de Ven, 1994) y tratará de generar consenso y de influir de forma

²² El beneficio privado es el que obtienen las empresas del acuerdo cooperativo, al aprender las habilidades de los socios y aplicarlas a mercados donde no está operativa la alianza. Por su parte, el beneficio común es el que obtienen de forma colectiva todos los socios de una alianza en los mercados donde opera la misma.

²³ La posibilidad de obtener un beneficio privado elevado dependerá de la capacidad de transferir conocimiento, que a su vez vendrá determinada por la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990).

positiva en la coordinación de las actividades de los socios. Es por esto, por lo que emplearemos el comportamiento cooperativo en nuestro estudio empírico.

- *Rigidez frente a flexibilidad.* La mutua dependencia y el grado de conexión del acuerdo determinan la rigidez existente en una alianza. Das y Teng (2000) consideran que la rigidez estructural es la producida al unir elementos dentro de la propia organización más la que se genera con otras empresas al participar en redes sociales. La rigidez que presenta un acuerdo cooperativo es intermedia, ya que será mayor a la existente en el nivel externo (operaciones en el mercado) pero inferior a la que se produce a nivel interno en las organizaciones formales (Das y Teng, 2000: 86).

Por su parte, la flexibilidad en un acuerdo la podemos entender como la capacidad para modificar sus acuerdos estructurales para adaptarse a los cambios en las condiciones internas y/o externas. Cuando el riesgo es demasiado alto, la cooperación empresarial permite flexibilizarlo y acercar el éxito al acuerdo. El objetivo, al igual que en el resto de enfrentamientos, es alcanzar un equilibrio adecuado, ya que si existe mucha flexibilidad en una alianza, nos podremos encontrar con guías insuficientes de cómo colaborar, pocos compromisos irreversibles, derechos de propiedad poco claros y estructuras de autoridad débiles, que harán que la alianza sea vulnerable y pueda acabar en una disolución (Das y Teng, 2000:87). Por otra parte, si existe excesiva rigidez se incrementarán los incentivos y compromisos, se aunarán los intereses de los socios y se reducirán los comportamientos oportunistas (Parkhe, 1993a), pero al mismo tiempo, también se reducirá la posibilidad de cambios en las empresas ante modificaciones del entorno, por lo que la alianza podría concluir en una fusión o absorción.

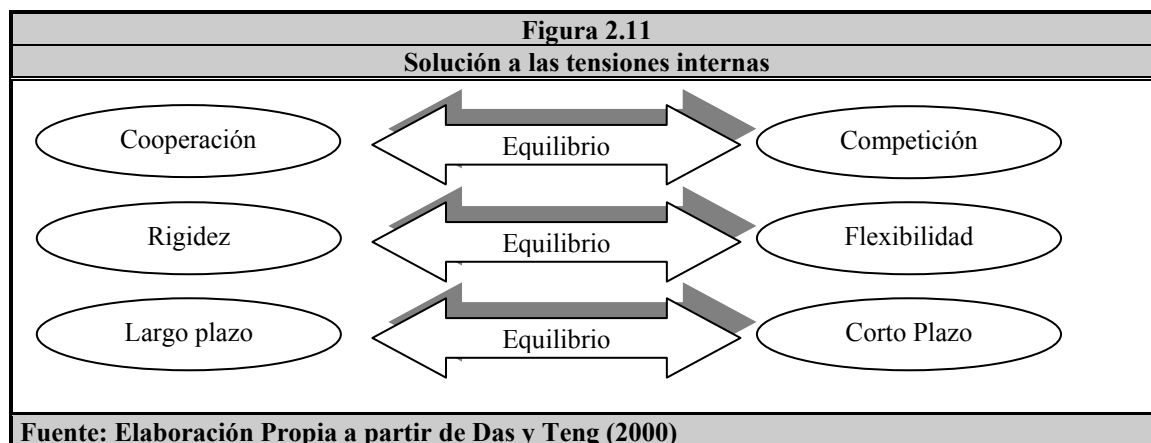
- *Orientación a corto plazo frente a largo plazo.* Kogut (1989) considera que la duración de una alianza es un término ambiguo. En el corto plazo, el acuerdo cooperativo se ve como una situación transitoria que pretende alcanzar objetivos tangibles e inmediatos y la orientación al largo plazo considera a la alianza como una situación semi-permanente (Das y Teng, 2000: 85), donde se busca la paciencia y el compromiso de los socios. Este enfrentamiento está relacionado con uno de los dilemas

que plantea Koot (1988): explotación (corto plazo) frente a investigación²⁴ (largo plazo).

Las razones para seleccionar una orientación a corto plazo son el riesgo excesivo existente en el entorno y la incertidumbre que provoca el propio comportamiento cooperativo. El acuerdo podría repetirse si alcanza éxito y se vuelven a dar circunstancias similares (Ring y Van de Ven, 1994) y así no se carga a los socios con compromisos a largo plazo. Por su parte las razones para optar por una orientación a largo plazo son: la necesidad de compromisos para el buen funcionamiento de una alianza, la consecución de unos incentivos comunes para los miembros del acuerdo, desalentar la utilización de comportamientos oportunistas entre los socios, construir entendimiento mutuo y confianza, controlar la incertidumbre de toda inversión, poder rentabilizar las inversiones específicas y profundizar en la relación para tener unas formas de gobierno y control más económicas y efectivas (Nooteboom, 1999; Das y Teng, 2000).

Si se optara por una orientación en el corto plazo exclusivamente, nada sustentaría la alianza, por lo que los recursos de la misma serían explotados rápidamente y concluiría en un espacio de tiempo reducido. Pero si la orientación es en exclusiva al largo plazo, se llevará el acuerdo a la adversidad, ya que las empresas no se van a preocupar de los resultados en el corto plazo, por lo que se reducirá su motivación y compromiso (Das y Teng, 2000: 88), pudiendo desembocar en un proceso de fusión o absorción si algún socio considera que no obtiene los resultados esperados. Por lo tanto, se necesita un equilibrio para que el acuerdo cooperativo sea estable, contribuyendo a tal fin el aprendizaje organizacional, la generación de confianza y la construcción en el acuerdo de una necesidad de interdependencia de tecnologías, producción y/o *marketing* entre los socios que desemboque en el disfrute de economías de escala y alcance.

²⁴ En el análisis de tipologías que desarrollaremos en el Capítulo 4, analizaremos los acuerdos de exploración, relacionados con el objetivo investigación introducido por Koot (1988), y los acuerdos de explotación.



Sin embargo, los enfrentamientos que acabamos de analizar no se producen de forma aislada en un acuerdo y son de distinta naturaleza. El primero de ellos se basa en el comportamiento de los socios, el segundo se centra en aspectos estructurales y el tercero tiene su naturaleza en factores psicológicos. Das y Teng (2000) consideran que el último tipo de tensión actúa como variable moderadora en las otras dos relaciones:

- Si existe una orientación a corto plazo en los dos socios, la rigidez estructural aumentará el comportamiento cooperativo y la flexibilidad llevará asociada una mayor competitividad.

- Si la orientación de todos los socios es a largo plazo, a mayor nivel de rigidez estructural aumentará el comportamiento competitivo, por lo que en este caso la flexibilidad contribuirá a fomentar la cooperación.

Tras analizar las tensiones inherentes a los acuerdos cooperativos, pasamos a identificar los aspectos claves que determinan el control existente en una alianza.

➤ Importancia del control en el proceso cooperativo

El control en el seno de un acuerdo cooperativo se refiere al proceso por el que una empresa influye sobre la gestión de la propia alianza y la de sus socios, para que actúen de una determinada manera que le permita alcanzar los objetivos planificados (Inkpen, 2004) y comprobar si se cumplen los compromisos asumidos (Killing, 1983). El control es un factor fundamental para el éxito del acuerdo, ya que si no existiera, una empresa podría tener acceso a las capacidades básicas de sus socios, actuar de forma

oportunista, debilitar la ventaja competitiva que estos posean y poner en riesgo su supervivencia (Hamel, 1991). Además, es importante, porque se ha de conocer como emplean los recursos los socios, ya que puede influir en la reputación de la empresa. La eficacia del control dependerá del grado de entendimiento de los socios, sus estrategias, la confianza interempresarial y los compromisos adquiridos. El control puede ser de dos tipos:

1.- Formal. Evalúa y recompensa los procesos y resultados de la cooperación. Codifica reglas, objetivos, procedimientos y regulaciones que conduzcan a unas pautas deseables de comportamiento. Algunos autores apuntan a que el control formal erosiona el nivel de confianza existente (Das y Teng, 1998), ya que es demasiado rígido pudiendo aumentar la tensión entre los socios y, por lo tanto, reducir la confianza mutua. Destaca el control financiero que puede aplicarse sobre (Lorange y Roos, 2000) los ingresos del acuerdo cooperativo, el análisis del entorno (cuotas de mercado), el progreso del programa estratégico, la valoración de los competidores y la respuesta de clientes y el gasto de presupuestos.

2.- Social. Se aplica a valores organizacionales, normas y culturas para animar a desarrollar un comportamiento deseable. Es un sistema más flexible, por lo que los gestores de la alianza tienen más libertad en la toma de decisiones, ya que no todo está prefijado. Por esto, este tipo de mecanismo de control incrementa su importancia frente al formal cuando los acuerdos se prolongan en el tiempo (Gulati, 1995). Además, no erosionan la confianza pudiendo incluso aumentarla.

El control es un concepto multidimensional que ve incrementada su complejidad cuando el acuerdo implica a más de dos empresas. Geringer y Hebert (1989) identifican tres dimensiones del control en el seno de una empresa conjunta internacional:

- Mecanismos de control: El control se ejerce a través de los mismos, dependiendo de los niveles de interdependencia estratégica e incertidumbre del entorno. Pueden ser formales e informales. Entre los primeros destacan: mayoría de capital en el acuerdo, selección de miembros para el consejo de administración, derecho a veto y sistemas de incentivos. Por su parte, las relaciones personales con los gerentes o

encargados de las alianzas son los mecanismos informales más utilizados²⁵ (Glaister *et al.*, 2004: 54). Para poder implantarlos es necesaria la existencia de un nivel mínimo de confianza. Yan y Gray (1994) consideran que la confianza modera las relaciones entre los controles formales y el resultado de los acuerdos cooperativos. Cuando la confianza es reducida, se potencian los mecanismos de control, lo que hace que se incrementen los costes del acuerdo. Conforme se va formando confianza entre los socios, estos mecanismos son cada vez más flexibles y menos necesarios, y se empiezan a desarrollar mecanismos informales de control (Nooteboom, 1999: 56).

- Extensión del control: Grado en el que los socios ejercitan el control. Puede verse condicionado por los mecanismos que son adoptados y las actividades sobre las que se aplica.

- Objetivos del control: Es el alcance de las actividades sobre las cuales se ejercita el control. Éste se puede centrar sobre actividades, decisiones o procesos específicos que los socios perciben como claves, como pueden ser las competencias tecnológicas, la calidad o productos básicos (Child y Faulkner, 2002).

Los principales mecanismos de control utilizados en las alianzas son (Das y Teng, 1998):

- * *Establecimiento de objetivos*: Ejercen un control social y tienen como fin establecer unos objetivos específicos (puede hacer disminuir la flexibilidad del acuerdo y erosionar la confianza entre socios) que resulten un desafío para los socios. Se fijarán en el corto plazo, para que la evaluación de resultados y la retroalimentación se hagan de forma continua e inmediata. Las responsabilidades de cada socio deben estar claramente definidas para facilitar el seguimiento de los compromisos adquiridos, controlar las rutinas desarrolladas y así, detectar con mayor celeridad, los problemas que puedan surgir en el desarrollo de la alianza (Lorange y Roos, 2000: 113).

- * *Especificaciones estructurales*: Incluyen reglas y regulaciones, convirtiéndose en el principal tipo de control formal. Es importante en las alianzas donde exista un

²⁵ Se desarrollan para controlar las competencias donde la empresa tenga superioridad como medio para garantizarse la participación en la toma de decisiones diaria.

elevado nivel de incongruencia entre los objetivos de los socios y ambigüedad en los resultados. Trata de frenar los impulsos oportunistas de los socios (Parkhe, 1993a). Como aspectos negativos destacar que suponen altos costes de negociación en la etapa inicial del acuerdo y aumentan la rigidez en el funcionamiento del mismo.

* *Armonización cultural*. Las divergencias culturales se hacen más “peligrosas” en aquellos acuerdos donde existe un socio dominante, ya que el resto no querrá perder su identidad. Por ello habrá que armonizar las culturas para que la alianza pueda ser operativa, lo que requiere de socialización y formación de los gestores de la alianza (Das y Teng, 1998).

Al ejercer un control sobre el acuerdo cooperativo, los socios se protegen de la incertidumbre adicional que supone, hacen más predecibles los objetivos y se aseguran una mayor certitud en los beneficios a alcanzar (Das y Teng, 1998: 493). Todos los socios tratarán de conciliar las actividades de la alianza con su propia estrategia y pautas operativas. Un control insuficiente puede limitar la habilidad de un socio para proteger eficientemente los recursos que proporciona al acuerdo, sobre todo, las tecnologías básicas y el *know-how* y, por lo tanto, estar formando a competidores potenciales y perder el liderazgo tecnológico (Child y Faulkner, 2002).

Child y Faulkner (2002: 188) destacan tres aspectos importantes sobre el proceso de control:

a) Las empresas buscan un control sobre aquellas actividades, decisiones o procesos que perciban que son cruciales y que les puedan otorgar una ventaja competitiva más que sobre la empresa en su conjunto (Geringer y Hebert, 1989).

b) Los socios deben hacer una autovaloración sobre el nivel de control ejercido. Si existe confianza el incremento del control de un socio no debe suponer un peligro para el resto.

c) Peligro del sobre-control. Supone costes directos adicionales y podría limitar la calidad de la relación, por lo que debe existir un equilibrio entre la búsqueda de control sobre el socio y el desarrollo de una relación armónica con él.

Un control efectivo debe pasar las siguientes etapas (Lorange y Roos, 2000: 105): establecer objetivos para la alianza como una unidad, desarrollar programas estratégicos para implantar objetivos particulares (se requiere la interacción de las diferentes áreas funcionales), establecer estrategias en el corto plazo con sus correspondientes presupuestos y controlar el progreso de los programas, cumplir los objetivos a largo plazo y proteger las competencias básicas de la empresa.

En resumen, Doz (1996) indica que para conocer las verdaderas implicaciones de la cooperación empresarial, es necesario analizarla desde un punto de vista dinámico a través de los ciclos de aprendizaje: condiciones iniciales-reevaluación-ajuste. En este proceso, surgirán distintas tensiones internas entre diversas fuerzas que habrá que equilibrar para que no se generen inestabilidades (Das y Teng, 2000). Por último, habrá que ejercer un control para garantizar el cumplimiento de los objetivos de las alianzas. Sin embargo, hay ocasiones en que no se cumplen los objetivos fijados pese a seguir las indicaciones anteriores. Pasamos a explicar los principales factores claves de éxito e identificar cuales son las causas de fracaso más importantes en los acuerdos cooperativos.

2.5.3.- Factores claves de éxito y causas de fracaso en los acuerdos cooperativos.

La valoración del éxito o fracaso de un acuerdo resulta altamente subjetiva ya que depende de la percepción de cada empresa sobre el esfuerzo aplicado a la alianza y los resultados obtenidos de la misma, de forma comparativa con lo obtenido por los socios. Los acuerdos cooperativos son procesos dinámicos que pueden desembocar en tres situaciones (Martínez y Briones, 2004): mejora de la situación de todos los socios; que una empresa salga fortalecida al final de la alianza con respecto a sus socios, gracias a su mayor capacidad de absorción; y que las empresas que, en principio, partían de una situación más desfavorable la vean empeorada, debido a que las empresas con mayor poder de negociación, han detectado su fuente de ventaja competitiva.

A continuación, pasamos a explicar los principales factores que influyen en el éxito de un acuerdo así como las causas de su fracaso.

➤ Factores claves de éxito

En el resultado de una alianza estratégica influirán, con distinto grado, el conjunto de factores externos e internos que analizábamos en el apartado 2.4, variando su importancia en función del sector a analizar²⁶. Recogemos en la Tabla 2.12 los principales factores encontrados en la literatura.

Tabla 2.12	
Factores claves de éxito en los acuerdos cooperativos	
Factor	Autores
Confianza	Parkhe (1993a); Mohr y Spekman (1994); Yan y Gray (1994); Yoshino y Rangan (1996); Dyer (1997); Saxton (1997); Child y Faulkner (2002); Mora y García (2005)
Reputación	Faulkner (1995); Saxton (1997); Mora y García (2005)
Experiencia previa	Gulati (1999); Mora y García (2005)
Compromiso	Cravens <i>et al.</i> (1993); Parkhe (1993); Mohr y Spekman (1994); Ring y Van de Ven (1994); Doz (1996); Dyer (1997); Saxton (1997); Child y Faulkner (2002); Mora y García (2005)
Estructura de gobierno	Saxton (1997); Child y Faulkner (2002)
Capacidad de gestión de la alianza	Das y Teng (1998); Zollo <i>et al.</i> (2002)
Mecanismos claros de resolución de conflictos	Mohr y Spekman (1994); Child y Faulkner (2002)
Poder y dependencia de los socios	Cravens <i>et al.</i> (1993); Mohr y Spekman (1994)
Objetivos cuantificables	Cravens <i>et al.</i> (1993); Faulkner (1995)
Alta moral	Faulkner (1995)
Control de contribuciones	Yoshino y Rangan (1996)
Proceso de planificación	Cravens <i>et al.</i> (1993)
Relación aportado/obtenido	Cravens <i>et al.</i> (1993); Grant (1996)
Clara autoridad	Child y Faulkner (2002)
Flexibilidad	Prahalad y Hamel (1991); Pearce (2001); Child y Faulkner (2002)
Sistemas de información transparente	Pearce (2001); Child y Faulkner (2002)
Proceso de selección de socios	Ariño y De LaTorre (1998); Child y Faulkner (2002); Pan (2004)

Faulkner (1995) encuentra que el compromiso de los socios, sus actitudes positivas y los objetivos congruentes son fuertemente discriminantes entre alianzas exitosas y no exitosas. Asimismo, la capacidad para atribuirse los beneficios del acuerdo en función de lo aportado vendrá determinada por: las intenciones estratégicas de los socios, la apropiabilidad de la contribución de cada una de las partes y la receptividad de los mismos (Grant, 1996). Por su parte, Child y Faulkner (2002) apuntan como principal factor interno la realización de acuerdos organizacionales claros

²⁶ Judge y Dooley (2006) reconocen en su trabajo que los determinantes de éxito del sector servicios son distintos de los del sector manufacturero.

y sistemas de información transparentes, debiendo recoger los condicionantes de la ruptura del acuerdo para reducir la incertidumbre. Bleeker y Ernst (1993) se basan en factores internos a la hora de evaluar la eficiencia de un acuerdo ya que consideran que éste es exitoso cuando todos los socios desarrollan sus objetivos estratégicos intrínsecos y recobran sus costes financieros de capital.

Como ha quedado reflejado a lo largo de este capítulo, la confianza y el compromiso son de los factores que más atención han suscitado en los investigadores de la materia. Así, Mora y García (2005) señalan a la motivación que lleva a la empresa a cooperar como un factor moderador en la relación directa confianza-compromiso sobre el éxito del acuerdo. Mohr y Spekman (1994) consideran que el compromiso, la interdependencia y la confianza son creadas por el modo de compartir información y por la calidad de la comunicación entre los socios. Parkhe (1993b:812) y Dyer (1997) señalaron que la confianza y el compromiso pueden afectar al grado de cooperación y de satisfacción de los socios. Así, Child y Faulkner (2002) apuntan que el compromiso y la confianza son dos actitudes fuertemente asociadas con el éxito de las alianzas, que aún pudiendo actuar de forma aislada son esenciales para una relación estable y duradera. Los resultados del estudio de Escribá (2002) muestran que no existe una relación directa entre confianza y los resultados de la alianza, aunque ésta sea básica para el buen funcionamiento de la misma.

Doz (1996: 55) considera que las alianzas exitosas son altamente dinámicas con una secuencia interactiva e iterativa de aprendizaje, reevaluación y reajuste, caracterizada por una gran confianza y flexibilidad, que tiene por objeto el incremento del compromiso. Para Zollo *et al.* (2002) la generación de una capacidad de gestión de alianzas dinámicas debido a la continua interacción entre socios (Doz, 1996; Ariño y De la Torre, 1998) es un elemento que influye de forma directa sobre los resultados del acuerdo. Das y Teng (1998) consideran que una adecuada gestión del establecimiento y desarrollo de la alianza llega a convertirse en una condición necesaria, aunque no suficiente, para su éxito.

➤ Principales causas de los fracasos en los acuerdos cooperativos

En la literatura nos encontramos con estudios que destacan el alto grado de fracaso existente en la cooperación (Porter y Fuller, 1986; Kogut y Singh, 1988; Geringer y Hebert, 1991; Parkhe, 1993a; Valdés y García Canal, 1996; Doz, 1996; Gulati, 1998; Madhoc y Tallman, 1998; Das y Teng, 2000). Una de las principales dificultades para medir los resultados de las alianzas con detalle son: falta de flexibilidad en su dirección, reducida confianza entre los socios, comunicación discontinua entre los mismos y la existencia de métodos de resolución de conflictos poco operativos (Gulati, 1998).

Uno de los momentos idóneos para poder analizar el éxito o fracaso de una alianza es cuando se acerca su final. Éste se puede prever a través de distintos factores: concentración de la industria, grado de competitividad, autonomía y flexibilidad de los socios, crecimiento de los principales ratios de la empresa, asimetrías considerables entre las empresas y llegar a los últimos años del periodo establecido como duración de la alianza. Algunas alianzas concluyen cuando se alcanza el objetivo establecido en el que se basaba la cooperación (en este caso no es ningún síntoma de fracaso y podría repetirse en el futuro –Inkpen y Beamish, 1997-), otras cuando dicho objetivo se ve inalcanzable y, algunas otras, aunque no siguen operativas, no se disuelven como consecuencia de los altos costes inherentes al desmantelamiento del acuerdo.

Existen dos situaciones donde el valor de una alianza puede ser negativo: 1) si la competencia dentro de la alianza es elevada el socio puede destruir más valor para la empresa del que aporta; y 2) cuando el socio aporta valor, pero existe otro posible socio que aportaría más e incluso se podrían obtener mayores beneficios con otras alternativas estratégicas (Ariño y De la Torre, 1998: 320). En estos casos, la posibilidad de abandonar a este socio, dependerá de los costes hundidos de la relación actual (Nooteboom, 1999: 112).

Según Parkhe (1993a: 301) las alianzas estratégicas están frecuentemente sujetas a una alta inestabilidad, pobres resultados y disoluciones prematuras, principalmente por los altos incentivos que existen en un acuerdo para comportarse de forma oportunista. La diferencia entre la preocupación mostrada por los directivos en la

negociación y su verdadera preocupación una vez establecido el acuerdo, junto al hecho de que se valore a los socios más en términos financieros que humanos, hace que normalmente no alcancen los beneficios esperados (Child y Faulkner, 2002:165).

En los riesgos del acuerdo, apuntábamos que la discrecionalidad directiva podría conducir a que un directivo desarrollara un acuerdo para beneficio propio aunque restara valor a la empresa (Chen *et al.*, 2000; Vidal y García-Canal, 2003a). Sin embargo, siguiendo los estudios realizados, no se encuentra evidencia empírica en la relación negativa entre la discrecionalidad directiva y el éxito de las alianzas. De este modo, Park y Kim (1997) observan que cuánto más reducida es la supervisión de la empresa, menor es la rentabilidad anormal²⁷ obtenida con el anuncio de la alianza. Sin embargo, Fröhls, Keown, McNab y Martin (1998) no obtienen evidencia empírica de dicha relación. Además, Monhanram y Nanda (1996) y Chen *et al.* (2000) obtienen resultados contradictorios en la relación entre la discrecionalidad directiva y los resultados de la alianza, tomando la tesorería discrecional a disposición de los directivos como medida de la primera.

En ocasiones, las alianzas aparentemente fracasan porque sólo se analizan los beneficios obtenidos de las sinergias que se producen en el seno del acuerdo, sin entrar a valorar los costes de transacción que conllevan (Madhoc y Tallman, 1998: 326). Otras causas de fracaso que también apuntan estos autores son:

- Los socios no consideran los costes específicos de la relación como una inversión en valor futuro, ya que perciben que los costes iniciales son altos e inminentes en el tiempo y que los ingresos que proporcionan tardan más en llegar. Puede provocar una satisfacción baja.

- Las rentas esperadas no están disponibles para la empresa al nivel deseado, es decir, la empresa considera que la proporción entre lo aportado y lo recibido de la alianza es desventajosa con respecto a los socios.

²⁷ La rentabilidad anormal es el incremento en el valor de la empresa que no obedece a ninguna acción concreta de la misma. Normalmente, cuando se anuncia la formación de un acuerdo, se producen modificaciones en las rentabilidades de las empresas que la forman, que no siguen su tendencia habitual.

Por su parte, Hanna y Walsh (2004) establecen como posibles causas del fracaso: sistemas de información y comunicación inadecuados, falta de confianza, pérdida de recursos, organización estructural inapropiada o incapacidad de los directivos para gestionar la complejidad del acuerdo. La aparición de Internet mejora los sistemas de información para detectar oportunidades de cooperación, aunque el valor de la información obtenida dependerá del talento de la empresa de discernir entre fuentes fiables y no fiables y su habilidad de tomar ventaja de las oportunidades encontradas.

Desde la perspectiva dinámica de un acuerdo cooperativo, las causas de fracaso de una alianza pueden ser varias: configuración errónea de las condiciones iniciales, cambios en el entorno que modifican de forma sustancial las condiciones de partida y lleven al acuerdo a un punto de no retorno, obtención de resultados no esperados, realización de aprendizaje cognitivo pero no organizacional²⁸, que el aprendizaje sea adecuado pero no así el proceso de evaluación y, que la evaluación se desarrolle de forma óptima pero no se sea capaz de realizar el ajuste conveniente que lleve a las condiciones del acuerdo a una situación adecuada. Por su parte, la ausencia de adaptación del aprendizaje, aumentará la frustración y sospecha en la relación, conduciendo a una disminución de todas las valoraciones realizadas en las condiciones iniciales.

Por último, Koza y Lewin (2000) consideran que la principal causa de fracaso de una alianza es la falta de reconocimiento de la interrelación entre la estrategia global de la empresa y la cooperación empresarial. No obstante, cabe señalar que todo el análisis realizado en este apartado dependerá del motivo que lleva a la empresa a cooperar. La selección de socios, la negociación, el propio funcionamiento del acuerdo y los factores que inciden en la bondad de la alianza variarán en función del fin que persiga la empresa con la cooperación. No obstante, hemos tratado de exponer el comportamiento habitual de la cooperación empresarial.

A modo de resumen, recogemos en la Tabla 2.13 los principales factores que originan el fracaso en los acuerdos cooperativos.

²⁸ Se es capaz de detectar los problemas existentes, pero no se pueden resolver, al no poseer un conocimiento suficiente sobre el funcionamiento del acuerdo. Habrá que plantearse porque no se encuentran esas soluciones, para lo que se tendrá que desarrollar un aprendizaje organizacional.

Tabla 2.13	
Causas del fracaso de los acuerdos cooperativos	
Cambios en el entorno	Discrecionalidad directiva
Poca flexibilidad en la dirección del acuerdo	Altos costes
Bajo entendimiento del aprendizaje organizativo	Pérdida de recursos estratégicos claves
Importante diferencia cultural entre los socios	Reducida confianza y satisfacción
Sistemas de información y comunicación poco fluidos	

Como conclusión, en este capítulo hemos tratado de hacer un análisis en profundidad sobre el funcionamiento de un acuerdo cooperativo, desde los motivos que llevan a las empresas a cooperar, los principales factores por los que se ve influido, los riesgos que asumen, sus diferentes fases, hasta llegar a identificar los factores claves de éxito y las principales causas de su fracaso.

CAPITULO 3

INTERPRETACIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL DESDE DIFERENTES ENFOQUES

3.1.- ASPECTOS PREVIOS A CONSIDERAR

Como ya mencionábamos en el Capítulo 1, con la generalización del uso de la opción estratégica de la cooperación en la década de los ochenta comienzan a realizarse gran cantidad de investigaciones que abordan el tema de los acuerdos cooperativos desde distintos enfoques o teorías. Según Tanganelli (2004) la cooperación empresarial es un campo interdisciplinar del saber humano, que se puede analizar desde la Teoría Económica y desde la Economía de la Empresa.

Dentro de la Teoría Económica nos encontramos con: a) el enfoque microeconómico, donde destacan las aportaciones realizadas desde la Teoría de los Costes de Transacción, que considera que la cooperación empresarial es una forma intermedia entre el mercado y la empresa (Coase, 1937; Williamson, 1985); y b) la organización industrial, donde se desarrollan conceptos como distrito industrial, redes, efectos externos o indirectos, externalidades, etc. Desde el punto de vista económico, se justifica la cooperación como una reacción a estímulos externos o cambios en las condiciones del entorno que hacen que la empresa considere más adecuado unirse a otras entidades para poder mantener una ventaja competitiva.

La Economía de la Empresa se centra en la definición de motivos, ventajas y desventajas y objetivos de las alianzas. Desde este enfoque se considera que la cooperación es un mecanismo para organizar actividades de la cadena de valor, con el fin de ganar eficiencia y flexibilidad (Porter y Fuller, 1986). Podemos identificar distintas aproximaciones:

- Enfoque ecléctico (Dunning, 1995). Amplía la Teoría de los Costes de Transacción y la hace compatible con el enfoque estratégico. Según Tanganelli (2004) la empresa puede incrementar sus operaciones en el exterior si simultáneamente aprovecha las ventajas específicas de la propiedad (activos exclusivos: conocimiento, experiencia, marcas...), las derivadas de la internalización (la empresa explota de forma óptima los activos de su propiedad) y las relacionadas con la localización (vendrán determinadas por las condiciones políticas y económicas del mercado escogido).

- Enfoque organizacional. Está centrado en la estructura y relaciones internas de la empresa. Se basa en la Teoría de la Dependencia de los Recursos. Sostiene que las ventajas competitivas permiten la supervivencia y un rendimiento eficaz por parte de la empresa.

Por su parte, Kogut (1988) identifica tres aproximaciones teóricas para explicar las alianzas:

* Costes de transacción. Los acuerdos de cooperación reducen costes de producción y de transacción por el efecto de las economías de escala y alcance, ya que disminuyen riesgos que se dan por la racionalidad limitada, por el comportamiento oportunista y por la especificidad de los activos.

* Motivaciones estratégicas. El objetivo principal es maximizar la rentabilidad de la empresa mejorando su posición competitiva.

* Teorías organizacionales del aprendizaje. Analizan la transferencia del conocimiento, en especial del tácito, a través de los acuerdos de colaboración por los que las empresas aprenden y mantienen o mejoran sus capacidades.

Por su parte, existen distintas teorías de corte sociológico como el enfoque del capital social y la Teoría de Dependencia de Recursos, que sostienen que en la medida en que una empresa se sienta dependiente de otra para el logro de sus objetivos, estará interesada en el correcto desarrollo del acuerdo establecido entre ellas y, de acuerdo con las normas de reciprocidad típicas de las relaciones sociales, actuará de un modo cooperativo esperando una respuesta en la misma línea de sus socios (Gouldner, 1960). Las teorías de corte sociológico consideran que la confianza y el compromiso son fundamentales para el éxito, frente a la perspectiva económica tradicional que señala al poder como mecanismo central de coordinación del intercambio.

Una vez analizadas las clasificaciones realizadas por Tanganelli (2004) y Kogut (1988) vamos a explicar las características principales de múltiples enfoques, perspectivas y teorías que tratan de analizar la cooperación empresarial. Sobre alianzas estratégicas existen artículos y estudios, al menos desde las siguientes aproximaciones:

enfoque del capital social, Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de los Recursos y Capacidades, economía de redes, enfoque organizacional, Teoría de la Dependencia de Recursos, perspectiva evolutiva, enfoque del valor transaccional, Teoría Institucional, Teoría de Juegos, Teoría de la Agencia y Teoría de Poder de Mercado.

El enfoque del capital social, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades han sido las perspectivas más utilizadas por los investigadores que han tratado el tema de la cooperación. Algunas son utilizadas de forma aislada para explicar el funcionamiento cooperativo y otras de forma combinada. A continuación exponemos los principales trabajos encontrados (Tabla 3.1) indicando la teoría o teorías que utilizan para justificarlos.

Tabla 3.1			
Trabajos sobre cooperación empresarial (I)			
Trabajo	Teoría/s empleada/s	Muestra	Sector
Parkhe (1993b)	Teoría de Juegos y Teoría de los Costes de Transacción	111 alianzas. Entre 1983 y 1988. Al menos un socio de EE.UU.	Químico, maquinaria y transporte de equipos
Realiza un modelo donde integra ambas teorías para realizar un estudio más completo sobre los acuerdos			
Gulati (1995)	Teoría de los Costes de Transacción con componente social	2400 alianzas. Entre 1970 y 1989. Empresas americanas, europeas y japonesas	Automoción, biofarmacéutico y nuevos materiales
Las transacciones no pueden tratarse de forma aislada. En los acuerdos se genera confianza			
Doz (1996)	Perspectiva evolutiva	3 alianzas	Tecnológicos
Estudio de casos donde se refleja el carácter evolutivo de las alianzas			
Eisenhardt y Schoonhoven (1996)	Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría del Capital Social	98 empresas de EE. UU que participaron en alianzas entre 1978 y 1985	Semiconductores
Análisis comparado de las dos primeras teorías citadas, complementado con el enfoque de capital social, ya que estiman que las acciones estratégicas tienen lugar en un contexto social			
García-Canal (1996)	Teoría de los Costes de Transacción	663 alianzas (al menos una empresa española) entre 1986 y 1989.	Todos
Estudia los factores que influyen en la estructura organizativa de las alianzas domésticas e internacionales			
Mowery, Oxley y Silverman (1996)	Teoría de Recursos y Capacidades	792 alianzas (al menos un socio americano) entre 1985 y 1986	Sectores tecnológicos
Analiza la influencia de la adquisición de nuevas capacidades en el aprendizaje organizacional			
Gulati (1998)	Teoría del Capital Social	Estudio descriptivo	-
Analiza cómo los motivos, procesos y beneficios asociados a las alianzas pueden ser definidos y formados en las redes sociales de las que forman parte las empresas			

Tabla 3.1			
Trabajos sobre cooperación empresarial (II)			
Trabajo	Teoría/s empleada/s	Muestra	Sector
Gulati y Singh (1998)	Teoría de los Costes de Transacción	50 alianzas	Automoción, biofarmacéutico y nuevos materiales
Influencia de la complejidad del acuerdo en la tipología del mismo			
Khanna <i>et al.</i> (1998)	Teoría de Recursos y Capacidades	Estudio descriptivo	-
Obtención de rutinas interorganizativas que provienen del aprendizaje organizacional			
Lane y Lubatkin (1998)	Teoría de Recursos y Capacidades (enfoque del conocimiento)	69 alianzas de I+D	Bioteconológico y farmacéutico
Importancia de la capacidad de absorción en el aprendizaje interorganizacional.			
Madhoc y Tallman (1998)	Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría de los Costes de Transacción	Estudio descriptivo	-
Analizan el modo de conocer el verdadero valor de un acuerdo cooperativo			
Gulati (1999)	Teoría de Recursos y Capacidades, economía de redes y Teoría del Capital Social	166 empresas americanas, europeas y japonesas	Industria automoción, nuevos materiales y automatización
Los recursos en red acumulados en experiencias cooperativas pasadas influyen en las decisiones de las empresas de introducirse en nuevas alianzas			
Anand y Khanna (2000)	Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría del Capital Social	1976 alianzas, en las que participa al menos una empresa americana	Manufacturero
Analizan cómo se va formando la capacidad de gestionar alianzas en función de su experiencia y de su capital relacional			
Chung, Singh y Lee (2000)	Teoría del Capital Social y Teoría de Recursos y Capacidades	98 empresas. Cooperan entre 1980 y 1989	Bancario
Analizan cómo el capital social y la complementariedad influyen sobre la formación de nuevas alianzas			
Kale, Singh y Perlmutter (2000)	Teoría del Capital Social	512 empresas de EE.UU.	Farmacéutico, químico, informática, electrónica y telecomunicación
Demuestran cómo construyendo capital relacional se puede ayudar a una empresa a alcanzar un equilibrio entre la adquisición de nuevas capacidades y la protección de las ya existentes			
Rothaermel (2001)	Economía de Redes y Teoría del Capital Social	32 empresas que forman 889 alianzas	Biofarmacéutico
Relaciona el cambio tecnológico con las alianzas de exploración y explotación			
Koka y Prescott (2002)	Teoría del Capital Social	162 empresas globales	Acero
Diferentes niveles de capital social indican que obtendrán beneficios distintos			
Luo (2002)	Teoría del Capital Social y Teoría de los Costes de Transacción	800 <i>joint ventures</i> internacionales. China	Manufacturero
Analiza la relación entre contratos, cooperación y resultados			
Rodríguez y Wilson (2002)	Teoría del Capital Social y Teoría de Dependencia de Recursos	Alianzas entre EE.UU y México	Todos
La confianza y el compromiso contribuyen a construir interdependencia entre los socios, lo que es clave para mantener y desarrollar la dinámica social de la relación			
Zollo, Reuer y Singh (2002)	Teoría de Recursos y Capacidades y perspectiva evolutiva	262 empresas implicadas en 445 alianzas	Bioteconológico y farmacéutico
Las empresas que cooperan van generando rutinas interorganizativas que se derivan de la experiencia y que influyen en el funcionamiento del acuerdo			

Tabla 3.1			
Trabajos sobre cooperación empresarial (III)			
Trabajo	Teoría/s empleada/s	Muestra	Sector
Colombo (2003)	Teoría de los Costes de Transacción y Teoría de Recursos y Capacidades	271 alianzas de Norte América, Europa y Japón	Tecnologías de la Información
Relaciona las diferencias tecnológicas con los acuerdos contractuales y de capital			
Soh (2003)	Economía de Redes	49 empresas	Industria de la comunicación
Analiza el papel de las redes en la adquisición de información y en el resultado de los nuevos productos			
Zeng y Chen (2003)	Teoría del Capital Social	Estudio descriptivo	-
Tratan de resolver la tensión entre los componentes cooperativo y competitivo de una alianza			
Oxley y Sampson (2004)	Teoría de los Costes de Transacción	208 alianzas de I+D con al menos una compañía pública	Telecomunicación y electrónica
Proponen seleccionar una estructura de gobierno adecuada para resolver el problema del equilibrio entre cooperación y competición			
Rodan y Galunic (2004)	Teoría del Capital Social y Enfoque del Conocimiento	106 directivos	Sector telecomunicación europeo
Demuestran la importancia de la heterogeneidad de conocimiento para el resultado global de la empresa y para su creatividad e innovación			
Bell (2005)	Economía de Redes	78 empresas de Canadá	Fondos de Inversión
Analiza la influencia del nivel de innovación y de la posición que se ocupa en una red sobre los resultados empresariales			
Goerzen y Beamish (2005)	Teoría de los Costes de Transacción y economía de redes	13529 subsidiarias de 580 multinacionales japonesas	Todos
A mayor diversidad en experiencia en redes de alianzas, más reducidos son los resultados económicos en proporción a los que tienen una experiencia menos diversa			
Inkpen y Tsang (2005)	Teoría del Capital Social	Estudio descriptivo	-
Analizan los efectos de las distintas dimensiones del capital social en la transferencia de conocimiento entre los miembros de una red			
Overby (2005)	Teoría de Recursos y Capacidades y perspectiva evolutiva	Dos empresas (una entrante y una ya establecida)	Móviles
Amplía el enfoque de recursos con los intereses estratégicos de los socios. Analiza desde un punto de vista dinámico los criterios de selección de socios			
Santoro y McGill (2005)	Teoría de los Costes de Transacción	642 acuerdos entre dos socios	Biotechnología
Los activos co-especializados incrementan la probabilidad de emplear estructuras de gobierno jerárquicas. Este efecto aumenta por la existencia de incertidumbre de socios y tareas			
Singh y Mitchell (2005)	Perspectiva dinámica	938 empresas que suministran a EE. UU.	Sistemas <i>software</i> para hospitales
Demuestran la relación bidireccional entre la cooperación entre empresas y las ventas de las mismas			
Luo (2007)	Teoría de Costes de Transacción	188 JV internacionales en China	Manufactureras
El oportunismo de los socios está influenciado por factores externos como la información no verificable y la no aplicabilidad de la ley. Además juega un papel mediador en relación volatilidad entorno-resultado JV			
Reuer y Ariño (2007)	Teoría de los Costes de Transacción	Estudio descriptivo	-
Proponen evaluar la estructura organizativa como una variable multidimensional del constructo “complejidad contractual”			

Como nota negativa, apuntar que Osborn y Hagedoorn (1997) mencionan que existe una cierta confusión como consecuencia de que los investigadores utilizan una mezcla de perspectivas teóricas y metodológicas para explicar la formación, evolución, operatividad y beneficios de las alianzas organizacionales y de las redes.

Child y Faulkner (2002) mencionan que no existe una teoría que analice la cooperación y que sea aceptada por todas las corrientes (economistas, sociólogos, antropólogos...), por lo que habrá que analizar todas ellas destacando aquellos aspectos más relevantes. Apuntan que si se integran la Teoría de Juegos (actuación racional) con las relaciones basadas en la confianza (interacción social) se podría entender cómo la cooperación se va reforzando de forma acumulativa a lo largo del tiempo. Así nuestro estudio empírico se realizará utilizando un compendio de las principales teorías estudiadas, como apuntaba Parkhe (1993a).

Una vez analizadas las teorías más relevantes, pasaremos a recoger los aspectos principales de aquellas teorías que han tenido menos trascendencia en los estudios realizados sobre acuerdos de cooperación.

3.2.- LA COOPERACIÓN DESDE EL ENFOQUE DEL CAPITAL SOCIAL

3.2.1.- Aspectos generales: definición y dimensiones

El capital social es la agregación de recursos enraizados y disponibles que residen en el conjunto de relaciones de intercambio que las empresas acumulan sobre el tiempo. Implica una fuente de potencial valor al permitir que se comparta el conocimiento de todos los socios (Burt, 1992; Lane y Lubatkin, 1998; Rodan y Galunic, 2004: 543). Koka y Prescott (2002) consideran que las alianzas tienen un componente de capital social en la medida en que son conductos a través de los cuales se transmite información. Dicho capital social facilitará la transferencia de conocimiento (Inkpen y Tsang, 2005) e influirá sobre el comportamiento de los socios y el resultado del acuerdo (Lane y Lubatkin, 1998; Gulati *et al.*, 2000).

Las empresas varían su nivel de capital social por su posición en la estructura en red y por la dinámica inherente al proceso de formación y mantenimiento de la alianza

(Koka y Prescott, 2002). Hagedoorn *et al.* (2006) establecen que la posición estratégica de una empresa en una red y la eficiencia en la elección del socio facilitan la formación de futuros acuerdos eficientes. La posición en red vendrá determinada por la capacidad de gestionar acuerdos con empresas específicas por parte de la empresa. Si la posición es adecuada, la empresa optimizará el número de recursos empleados, podrá acceder a una amplia variedad de flujos de información que circulan en la red y seleccionar los socios que le aporten un conocimiento no redundante, además de convertirle en un socio atractivo para el resto de empresas (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Powell *et al.*, 1996; Hagedoorn *et al.*, 2006). El acceso al conocimiento existente en una red social vendrá determinado por: el número y tipo de alianzas, la naturaleza de los socios, la estructura del acuerdo cooperativo y la dinámica de la relación (Koka y Prescott, 2002:797).

Por otra parte, hay que señalar que los investigadores consideran al capital social como un concepto multidimensional que cubre, de forma general, tres ámbitos diferentes que van a afectar a la habilidad de una organización para adquirir nuevo conocimiento de la red en la que opera. Pasamos a analizar dichas dimensiones, destacando su influencia en las alianzas estratégicas (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Koka y Prescott, 2002):

- Estructural: Está referida a los acuerdos en red, principalmente a los canales de transmisión de información existentes en la misma, y a la configuración de ésta, a través de su densidad, conectabilidad y jerarquía. Diferentes posiciones en la estructura de red identificadas con el capital social proporcionan beneficios distintos de información (Burt, 1992; Powell *et al.* 1996). El volumen y la diversidad de información vienen determinados por esta dimensión. La inestabilidad de una red influirá en el funcionamiento de su estructura, por lo que habrá que reducirla para que la creación de capital social no se vea mermada.

- Cognitiva: Representa a los recursos que proporcionan entendimiento e idea de compartir entre los miembros de una alianza, es decir, está referida a la necesidad de un contexto común para desarrollar la comunicación, dentro del cual incluiríamos el lenguaje y los códigos compartidos. La cooperación se caracteriza por tener objetivos y culturas compatibles entre los socios, pero rara vez comunes.

- **Relacional**: Alude al aspecto más emocional, como la confianza generada en las relaciones sociales, que es un factor crítico que afecta al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento y a la reducción de la inestabilidad del acuerdo (Zaheer y Venkatraman, 1995). Se define en función de la experiencia cooperativa que se va acumulando entre los socios y determina el grado de su relación y la riqueza de la información. Cuando esta dimensión está desarrollada se reduce la propensión a utilizar comportamiento oportunista.

A continuación recogemos en la Tabla 3.2 las características principales de las dimensiones del capital social.

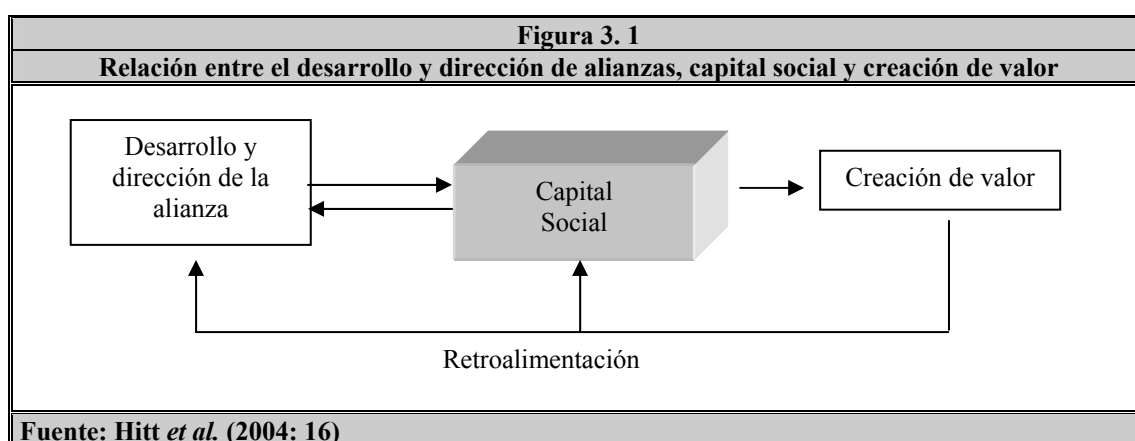
Tabla 3.2	
Dimensiones del capital social	
Estructural	Canales de transmisión de información existentes en una red y configuración de la misma
Cognitiva	Recursos que proporcionan idea de compartir entre los socios de un acuerdo
Relacional	Aspectos emocionales que afectan al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento

Madhoc y Tallman (1998) consideran que la cooperación estratégica es un recurso relacional, ya que posee valor al estar enraizado en un contexto social. Por su parte, Dyer y Singh (1998) consideran que la empresa va forjando su capital relacional con la formación de un conocimiento específico sobre la relación de cooperación, que va a depender de la intensidad y frecuencia del acuerdo. Las rentas que se derivan del capital relacional pueden ser entendidas como “beneficios superiores generados en la relación de intercambio que no pueden ser creados por ninguna de las empresas de manera aislada y que sólo pueden desarrollarse mediante las contribuciones conjuntas de los dos socios de la alianza” (Dyer y Singh, 1998: 662).

A través de la gestión de alianzas aumenta la posibilidad de creación de rentas relaciones (Dyer y Singh, 1998), por medio de: inversiones en activos específicos, gestión del intercambio de conocimiento, combinación adecuada de recursos y capacidades complementarias y mecanismos de gobierno eficientes. A su vez, a través de dicho capital las empresas pueden aprender de sus socios en función de las características de la relación (Anand y Khanna, 2000: 298). El capital relacional puede resolver el dilema aprendizaje-protección de capacidades, analizado en el capítulo anterior, ya que a través de la interacción continua entre los socios se comienza a

generar confianza mutua, que hace que el proceso de aprendizaje sea más eficaz y, al mismo tiempo, se reducen los incentivos de los socios para desarrollar comportamientos oportunistas (Kale *et al.*, 2000).

El capital social influye en la capacidad de gestión de los nuevos acuerdos, ya que permite a la empresa seleccionar a los socios y al alcance idóneos de la alianza. Esto es debido a que la empresa posee experiencia en cuanto a las tecnologías que van a ser empleadas y desarrolladas, mercados en los que operar, límites de la alianza, estructura de gobierno a utilizar, etc. (Hitt, Ireland y Santoro, 2004: 18). Por lo tanto, se aprecia una influencia mutua entre capital social y gestión de nuevas alianzas. Además, el capital social ejerce una posición mediadora entre la capacidad para gestionar alianzas y la creación de valor que se deriva de las mismas (Hitt *et al.*, 2004) existiendo un proceso de retroalimentación (Figura 3.1).



Por lo tanto, el capital social funciona como conductor de la formación de alianzas, ya que los acuerdos actuales son producto de las relaciones previas y éstas serán la base de las futuras relaciones sociales (Glaister *et al.*, 2004). Esta situación se ve reforzada por el hecho de que cambiar de socio en el corto plazo supone asumir importantes costes hundidos²⁹, que son muy difíciles de recuperar, junto a la considerable cantidad de tiempo y energía que la empresa ha invertido para establecer la relación (Burt, 1992). Quien incumpla las condiciones de intercambio pactadas en el

²⁹ “Los costes hundidos se originan cuando para entrar en un sector se requiere una inversión en activos específicos cuyo valor no puede ser recuperado si se sale del mismo” (Grant, 1996). La cooperación empresarial también requiere inversiones en activos específicos que serán difíciles de rentabilizar fuera de la relación.

acuerdo, puede tener problemas para realizar futuras alianzas por la pérdida de reputación (Gulati, 1995; Olk y Earley, 2000).

Por su parte, Inkpen y Tsang (2005: 150) señalan que existen dos aproximaciones para analizar el capital social:

- Por un lado, se considera que el capital social es un beneficio individual para la empresa a través del cual mejora su situación competitiva por formar parte de una red (Burt, 1997). El capital social individual fortalecerá los flujos de conocimiento, siendo necesario para transferir conocimiento tácito (Inkpen y Tsang, 2005: 162).

- Por otro lado, Putnam (1993) conceptualiza el capital social como un bien público y, por tanto, como un atributo de una unidad social más que de una sola empresa, por lo que nos determinará un beneficio de grupo. Como bien público, las empresas se pueden favorecer del beneficio que se deriva de los acuerdos en la red a la que pertenecen aunque no estén implicadas. En ocasiones dicho capital se crea a partir del individual al aplicar el conocimiento obtenido por un directivo a la empresa en su conjunto y, por lo tanto, a la red a la que ésta pertenece. Inkpen y Tsang (2005: 159) apuntan que si el objetivo es desarrollar una transferencia de conocimiento eficaz debe prevalecer el capital social organizacional.

Tras definir el concepto de capital social pasamos en los siguientes epígrafes a explicar: sus principales beneficios, la importancia de las diferentes dimensiones de la información en la creación de capital social, la relevancia de las interdependencias entre socios como instrumento para generar capital social y la relación de dicha teoría con el enfoque estratégico.

3.2.2.- Beneficios obtenidos a través del capital social

El beneficio derivado del capital social se produce por el acceso a una información valiosa de la que no se podría disponer si no fuera gracias a la cooperación empresarial. A continuación los resumimos:

* El acceso a información y conocimiento, tanto actual como potencial, de los socios de las alianzas posibilita la generación de nuevas capacidades, de cuya explotación la empresa obtiene beneficios y podría incluso determinar la estructura de los acuerdos de cooperación. Aquellas alianzas cuyas empresas posean mayor nivel de capital social tendrán acceso a un mayor número de información, por lo que conocerán en profundidad a sus posibles futuros socios (aunque esto dependerá de su capacidad de gestión de la información), reduciendo al mínimo su comportamiento oportunista y aumentando su confianza³⁰. De este modo, se aprecia como el capital social contribuye a la mejora de la eficacia de la alianza.

* El capital social es utilizado por las empresas que forman parte de una red cuando quieren establecer otros acuerdos de cooperación, ya que les permite reducir costes en el proceso de búsqueda de socios e identificar nuevas oportunidades como consecuencia del contacto con los mismos (Gulati, 1995; Chung *et al.*, 2000).

* La empresa, al formar parte de una alianza, se constituye como una referencia para otras empresas de cara a establecer futuros acuerdos (Gulati, 1998: 298).

* Otras ventajas: oportunidades preferenciales para nuevos negocios, mejora de la reputación y aumento del entendimiento de las normas de la estructura social a la que pertenece la empresa (Inkpen y Tsang, 2005: 150).

Hay que señalar que los beneficios de la información variarán en función de la estructura de la alianza y de las relaciones entre la dirección de las empresas participantes (Koka *et al.*, 2002: 797). Estos autores concluyen que:

1.- Las empresas difieren en sus niveles de capital social por lo que obtendrán beneficios diferentes en función de los mismos.

2.- Existen empresas que no ven alterado su nivel de capital social mientras otras evolucionan favorablemente.

³⁰ Al incrementarse el capital relacional del acuerdo y, por lo tanto, la confianza, existirá menor necesidad de establecer contratos que regulen el acuerdo y éste será más eficaz (Luo, 2002: 906).

3.- La nacionalidad del socio influye en el capital social que se deriva de los acuerdos de cooperación.

4.- Si una empresa mantiene niveles de capital social inadecuados puede reportarles consecuencias negativas. Además, la cohesión se erige como un factor importante para los acuerdos sociales ya que al transmitir información se reduce la incertidumbre y promueve la confianza entre los socios.

3.2.3.- Dimensiones de la información en la creación de capital social

El enfoque del capital social desagrega la información en tres dimensiones (Koka y Prescott, 2002: 799): volumen, diversidad y riqueza. Cada una de ellas tiene efectos diferentes en los resultados. Pasamos a describirlas reflejando sus características principales en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3			
Características principales de las dimensiones de la información			
Dimensión	Definición	Depende de:	Objetivo
Volumen	Cantidad de información a la que una empresa puede acceder o adquirir	Número de socios y cantidad de acuerdos	Incrementar el número de socios y de acuerdos establecidos con cada uno de ellos
Diversidad	Nivel de información no-redundante que se genera en una alianza	Diferencias entre los socios	Aumentar la diversidad de habilidades y potenciar la innovación, a través de acuerdos que proporcionen información variada
Riqueza	Calidad y naturaleza de la información que se recibe	Experiencia en alianzas e historia con sus socios actuales	Fijarse en el valor, contexto y significado de la alianza. Incrementar la experiencia en cooperación.
Fuente: Elaboración Propia a partir de Koka y Prescott (2002)			

➤ Volumen de información

Refleja la cantidad de información a la que una empresa puede acceder o adquirir en función de sus alianzas, dependiendo principalmente del número de socios que la empresa posea y la cantidad de acuerdos que tenga establecidos con ellos.

Las interacciones entre los socios facilitan el intercambio continuo de información, la creación de obligaciones y expectativas y la imposición de sanciones en caso de que los socios incumplan lo acordado. De este modo, el capital social que se va

generando influye en el comportamiento de los socios. Por lo tanto, desde esta dimensión tendrán mayor capital social aquellas empresas que formen parte de redes de cooperación con un número considerable de socios y con un nivel importante de confianza mutua (Inkpen y Tsang, 2005). Los acuerdos basados en la confianza donde se producen repetidos intercambios son beneficiosos para los socios en el largo plazo al compartir oportunidades e información valiosa (Burt, 1992; Mohr y Spekman, 1994).

Las alianzas desarrolladas con socios similares tienen por objeto la explotación de la información que poseen incrementando su eficiencia y productividad (Levinthal y March, 1993). Sin embargo, en un entorno turbulento se requiere rapidez en la toma de decisiones, por lo que será valioso que las organizaciones no adquieran información redundante y obsoleta, ya que sólo contribuye a incrementar sus costes (Burt, 1992: 47). Además, esta información puede tener consecuencias negativas cuando las condiciones competitivas cambien (Levinthal y March, 1993).

➤ Diversidad de información

En esta dimensión cobra especial importancia la diversidad de información más que la cantidad de la misma, por lo que las características de los socios serán más importantes que su número. Gracias a la diversidad, la organización pueda acceder y aprender en menor tiempo las habilidades de los socios, descubrir de forma más rápida nuevas oportunidades y contribuir a la creatividad y a la innovación (Rodan y Galunic, 2004). Estos autores añaden que la diversidad de conocimiento entre los miembros de una red social es muy útil en la implantación de nuevas ideas, sobre todo cuando las tareas implicadas sean complejas.

En las redes suelen estar integradas empresas que operan en diferentes segmentos de mercado, utilizando tecnologías diversas y perteneciendo a diferentes industrias, por lo que las fuentes de información serán más amplias. Ante empresas que tengan el mismo número de alianzas, las que posean contactos más diversos obtendrán más beneficios de las mismas, ya que podrán centrarse en la exploración de nuevas oportunidades para aumentar su aprendizaje en lugar de explotar el conocimiento que ya poseen, aunque esto pudiera tener consecuencias negativas para sus resultados (Levinthal y March, 1993).

La conveniencia de poseer un amplio número de habilidades se debe a la incertidumbre que rodea a la innovación, junto a la dificultad de determinar qué habilidades exactas son las necesarias para sacar adelante un proyecto. Rodan y Galunic (2004: 556) obtienen evidencia empírica de que la variedad de conocimiento presente en una red social y la estructura de la misma tienen un efecto positivo sobre el resultado general de la empresa y especialmente sobre el resultado de su política de innovación. Estos autores consideran que la innovación es el “cristal” de las redes sociales, ya que para su desarrollo se requieren atributos psicológicos y características personales que la empresa posee al formar parte de un contexto social.

➤ Riqueza de información

A través de esta dimensión la empresa se centrará en la calidad y naturaleza de la información que recibe más que en la cantidad o diversidad de la misma. Para ello la empresa tendrá como base su experiencia en las alianzas y su historia con los socios actuales, fijándose en el valor, contexto y significado de la información.

Los beneficios, en función de esta dimensión, serán mayores cuanto más experiencia en cooperación tenga la empresa, ya que la mayoría de organizaciones utiliza el método “*learning by doing*” (aprender a través de la experiencia), por lo que a medida que aumente la experiencia se disminuirá el coste de las acciones para la resolución de los problemas. Una red formada por múltiples acuerdos enraizados acumulados a lo largo del tiempo, puede convertirse en la principal base generadora de información valiosa. Ésta será intercambiada en dicha red a través de los canales de información creados para tal fin, lo que permite identificar oportunidades sobre nuevas alianzas (Gulati, 1999), al realizar una mejor evaluación del socio, y contribuir a la generación de confianza (Gulati, 1995).

Una gestión adecuada del acuerdo que fomente el compromiso por parte de los socios para crear rentas relacionales potenciará el acceso a flujos de rica información (Madhoc y Tallman, 1998). Para ello las empresas tendrán que generar un nivel de confianza considerable, porque de este depende la naturaleza de la información intercambiada (Uzzi, 1997) y la eficiencia de las rutinas y procesos desarrollados. En

definitiva, la riqueza de la información no dependerá como las anteriores dimensiones de la estructura de la alianza sino de su experiencia cooperativa con sus actuales socios.

3.2.4.- Las interdependencias como medio para construir capital social

La interdependencia se caracteriza porque todos los socios de un acuerdo de forma conjunta dependen de la relación (Rodríguez y Wilson, 2002). El grado de interdependencia está definido por el nivel de intercambio de recursos entre socios, por la dependencia con respecto a los socios para alcanzar los objetivos individuales y por el comportamiento de todas las empresas implicadas en el acuerdo. Cuanto mayor sea la interdependencia las posibilidades de comportamiento oportunista crecerán (Pearce, 2001).

Cuando el comportamiento cooperativo está presente en un acuerdo, la interdependencia emerge entre los socios con altos niveles de capital social, lo que facilita la creación de valor. Esta interdependencia es potenciada por la confianza y el compromiso que emergen de la alianza (Rodríguez y Wilson, 2002). Gulati y Singh (1998: 795) definen que en la cooperación existen tres tipos de interdependencia:

* Interdependencia secuencial. Las actividades de una empresa precederán y, por tanto, influirán en la eficacia de las actividades de su socio. Posteriormente, el socio realizará sus actividades e influirán en la empresa, por lo que existe una secuencia interdependiente de actividades y será necesario un alto grado de coordinación entre empresas ya que cada unidad depende de los resultados de la otra.

* Interdependencia recíproca. Las empresas intercambian los resultados de sus actividades de forma simultánea. Se basan en compartir activos complementarios (sobre todo tecnología), reduciendo de forma conjunta el tiempo necesario para la innovación. Se requiere un ajuste mutuo y una adaptación continua a las circunstancias de los socios.

* Interdependencia de unión de esfuerzos. Se produce cuando los socios del acuerdo no dependen unos de otros ni para los *inputs* ni para los *outputs*, simplemente comparten actividades que ni siquiera requieren ser coordinadas de forma regular. Son

aquellos acuerdos cuyo objetivo es compartir altos costes y riesgos de inversiones o recursos financieros de operaciones onerosas.

Para la gestión de dichas interdependencias es importante la creación de lazos afectivos que tienen dos componentes: estructurales y sociales. Los estructurales son vínculos creados por: las inversiones realizadas en la relación, las presiones sociales que se realizan para mantenerlas y las barreras contractuales. Por su parte, los lazos sociales introducen familiaridad, amistad y confianza personal en la relación, por lo que reducen riesgos al mejorar las expectativas de la confianza, ausentar la posibilidad de comportamientos oportunistas, reducir los conflictos y los costes de coordinación, animar al intercambio de recursos y promover la innovación (Rodríguez y Wilson, 2002: 56).

El primer paso para construir una relación, debe ser desarrollar lazos o vínculos sociales, ya que son necesarios para generar satisfacción un mínimo nivel de dependencia y confianza. Estos acuerdos interpersonales (con sus dos componentes) son formas de capital social, ya que dificultan la disolución del acuerdo, dirigen la relación a la satisfacción e introducen compromisos sociales (Rodríguez y Wilson, 2002).

Por su parte, los contactos interpersonales entre directivos de distintas empresas pueden contribuir a ampliar el capital social. Eisenhardt *et al.* (1996) mencionan que a mayor número de miembros de los equipos directivos mayor será la probabilidad de llegar a acuerdos cooperativos al existir un número superior de contactos potenciales. Además, cuanto mayor sea el número de relaciones previas de los directivos existirá una mayor posibilidad de llegar a acuerdos cooperativos, ya que éstos serán más conscientes de las oportunidades que ofrecen las alianzas, valorarán mejor el riesgo asociado a los socios específicos y construirán mejor las relaciones.

Además, Gulati y Westphal (1999) consideran que los acuerdos entrelazados existentes entre los miembros de los Consejos de Administración de las empresas sirven como conductos donde fluye la información, por lo que se reducirá la incertidumbre y se conocerán los motivos y las capacidades de gestión de los posibles socios. En estos acuerdos se genera confianza, por la interacción social que se produce, por su experiencia y por la generación de objetivos comunes. Pese a esto, Gulati y Westphal

(1999) demuestran que no existe una relación directa entre los acuerdos en el Consejo y la formación de alianzas, al mismo tiempo que llegan a la conclusión de que la probabilidad de generar alianzas estará condicionada por los procesos de comportamiento que existan en la conexión entre las empresas, moderándose este efecto por los acuerdos con terceras partes.

3.2.5.- Relación del capital social con el enfoque estratégico.

Por último, para concluir el análisis del enfoque de capital social, vamos a tratar de relacionarlo con el enfoque estratégico. Las oportunidades de una empresa pueden venir determinadas por acciones estratégicas influidas por su contexto social, ya que en función de éste existirán unos flujos de información u otros. En última instancia el nivel de información que se derive de la estructura social que configura la empresa, influirá en el comportamiento y resultado empresarial (Gulati, 1999).

Desde esta perspectiva se reconoce que la mayor parte de las acciones económicas desarrolladas por las organizaciones vienen definidas o influenciadas por la estructura social de los acuerdos en los que participan, sobre todo por la posición que ocupan en los mismos (Gulati, 1998; Bell, 2005). En los últimos años, el contexto social de una empresa ha cobrado mayor importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas importantes. Dicho contexto está formado por elementos estructurales, cognitivos, institucionales y culturales. Por lo tanto, la formación de alianzas está influida por los acuerdos sociales de los que la empresa forma parte (Gulati, 1995: 93).

Por esto, consideramos que el enfoque del capital social no se contrapone al estratégico que analizaremos en la Teoría de Recursos y Capacidades, sino que es complementario ya que el hecho de crear una red social es una acción estratégica. Muchas de las actividades tendentes a construir una relación son muy específicas de los socios que la comparten y de la relación en sí misma, por lo que son inversiones específicas de la transacción, en la que están implicados recursos tecnológicos y económicos pero también existe un compromiso social que compromete a los agentes individuales (Ring y Van de Ven, 1994: 106). Una aproximación equilibrada debería sugerir que el comportamiento en una alianza es una función combinada del valor

económico de los recursos en sí mismos y la probabilidad de una relación satisfactoria derivada de la estructura social en la que está inmersa la empresa (Saxton, 1997: 444).

3.3.- LA COOPERACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

3.3.1.- Justificación de la formación de acuerdos cooperativos desde la Teoría de los Costes de Transacción

Ronald Coase es considerado el fundador de la economía de los costes de transacción (Koschatzky, 2002). La idea de partida es la duda de por qué surgen empresas nuevas en una economía de mercado. Desde la perspectiva neoclásica deberían realizarse todas las transacciones en el mercado (Coase, 1937). Sin embargo, Coase (1937) argumenta que existen dos formas de realizar las actividades: desde el mercado y de forma interna en la empresa. Cuando se hacen a través del mercado, se coordinan las actividades por el mecanismo de precios generándose unos costes de transacción, y cuando se hacen de forma interna se coordinan mediante el control empresarial y por el mecanismo de la autoridad produciéndose unos costes burocráticos de gestión interna de la actividad. De esta forma, la coordinación de recursos tiene lugar dentro de las empresas cuando los costes resultantes de la misma sean más bajos que llevarla a cabo en el mercado y genere ventajas organizacionales (Kogut y Zander, 1996; Madhoc, 2002). Por ello, la organización jerárquica es considerada una respuesta a los fallos del mercado (Gulati, 1995).

Richardson (1972) utiliza el concepto de “actividad” para definir distintas opciones intermedias entre la empresa y el mercado. Considera la empresa como un conjunto de múltiples actividades realizadas por organizaciones que presentan las capacidades (conocimiento, experiencia y habilidades) apropiadas. En ocasiones se requiere la existencia de actividades similares y complementarias, por lo que se abre la posibilidad de la cooperación interempresarial al permitir coordinar actividades de diferente tipo (Tanganelli, 2004:32). Por tanto, los acuerdos de cooperación son una forma intermedia de organización, considerándose un híbrido entre la empresa y el mercado (Eccles, 1981). Por esto, cuando los costes de realizar las transacciones en el mercado resultan elevados, la empresa las realizará de forma interna o a través de una

alianza, según la opción que presente menores costes. Esta fórmula intermedia aprovecha en parte las ventajas derivadas del mercado y la empresa, obteniendo al mismo tiempo flexibilidad y eficiencia (Benavides y Quintana, 2000).

Williamson (1975, 1981), siguiendo a Coase, analiza una serie de factores que determinan si la actividad se desarrolla de forma interna o a través de alianzas o, por otra parte, se realiza en el mercado. Dichos factores son la racionalidad limitada³¹, la incertidumbre, la complejidad, el oportunismo, la asimetría de la información y la rivalidad en el entorno. La frecuencia de la transacción, el poder de mercado y el grado de especificidad de los factores, junto a los factores señalados anteriormente, hacen que se introduzca el riesgo en las transacciones, por lo que habrá que implantar mecanismos de salvaguarda, que van a aumentar los costes de transacción (Dyer, 1997). De este modo, utilizaríamos las alianzas estratégicas como medio para reducir dichos riesgos.

Esta teoría pone especial énfasis en la necesidad de controlar y limitar el comportamiento oportunista (debido a su impacto negativo en los resultados de la alianza), que se va a incrementar cuando se realicen inversiones específicas (Williamson, 1985) y se reducirá cuando se construya confianza en la relación (Gulati, 1995), considerándolo el principal riesgo de toda actividad cooperativa (Williamson, 1985; White y Siu-Yun, 2005: 913). También se reducirá con el establecimiento de salvaguardas contractuales³², con honradez, con una previa cooperación exitosa con los mismos socios y con la percepción de importantes recompensas futuras (Judge y Dooley, 2006). Éstos consideran que, además de la reducción del oportunismo, los costes para obtener influencia política y poder son los componentes principales de los costes de control de un acuerdo, proponiendo la elección de la estructura de la alianza como medio para reducirlos.

La especificidad de los factores y la inseguridad se convierten en los dos elementos claves que llevarán a la empresa a decidir como realizar la transacción

³¹ La racionalidad limitada viene dada por dos tipos de incertidumbre: de comportamiento (debido a las competencias e intenciones de las transacciones de los socios) y del entorno (respecto a las condiciones que pueden afectar a la ejecución de los acuerdos y a los beneficios de la cooperación) (Nooteboom, 1999).

³² Para resolver el riesgo de la especificidad, las empresas tratarán de negociar contratos más complejos que les cubran de las posibles amenazas y, por tanto del comportamiento oportunista de sus socios, ya que el potencial valor a perder se incrementa (Reuer y Ariño, 2007). Así, las empresas se obligarán a permanecer en el acuerdo, al menos, hasta recuperar las inversiones específicas.

(Williamson, 1981). Así, cuanto más específico o más inmueble es un factor de producción, mayor propensión tendrán las empresas a realizar la transacción de forma interna, ya sea de forma aislada o conjunta con otras organizaciones. Analizando de forma conjunta el riesgo y la especificidad del factor encontramos, que cuanto mayor sean ambos, mayor importancia adquieren los acuerdos de cooperación.

Según la Teoría de los Costes de Transacción, los principales incentivos para desarrollar alianzas son: minimizar los costes de transacción que implican los activos intangibles, sortear los contratos incompletos, evitar comportamientos de mercado oportunistas y evitar altos costos de la internalización de la actividad (Hagedoorn, Link y Vonortas, 2000). Debido a la dificultad de articular el “conocimiento tácito” para posteriormente transmitirlo entre organizaciones, es necesario llegar a acuerdos entre empresas para facilitar dicho proceso (Lane y Lubatkin, 1998). Desde esta teoría el conjunto de decisiones relevantes se analizan desde el punto de vista de los costes.

Madhoc (2002) considera que para entender mejor la organización de la actividad económica hay que reconocer la interdependencia de la producción y de la relación de intercambio, tanto en el área de costes como en los beneficios derivados del conocimiento y del aprendizaje. Cuando se opte por la cooperación empresarial habrá que seleccionar a los socios en función de un análisis comparativo de los costes de transacción y producción que implican cada relación específica.

Coase (1960) considera que los costes de transacción en las alianzas surgen por la prestación de la información necesaria sobre los objetivos perseguidos por la empresa a la hora de establecer alianzas y por la formulación de contratos y su posterior supervisión. Además, los costes de transacción son considerados fuentes de ineficiencia económica, porque aumentan la necesidad de una empresa de controlar a un socio para reducir su habilidad de actuar de forma oportunista. Williamson (1990) divide los costes de transacción en dos categorías: *ex ante* y *ex post*. Los primeros recogen los costes del diseño, negociación y aseguramiento de un acuerdo, y los segundos englobarían costes derivados de una mala adecuación del contrato y del regateo en las posibles correcciones del mismo. Además, los desglosa en costes de información, negociación y garantía o salvaguarda. Por su parte, Nooteboom (1999) distingue tres etapas en los procesos de intercambio: contactos, contratos y control. Los costes de formular los

contratos tienen que recoger la enumeración de acciones ante posibles contingencias que puedan acaecer. Por su parte, los costes de control recogerían los costes de: solventar, renegociar y ajustar los acuerdos, aplicación de sanciones, litigios y posibles pérdidas de inversiones específicas e información retenida en la ruptura de la relación

Nooteboom (1999) señala que las Tecnologías de la Información y la Comunicación facilitan la cooperación al reducir los costes de transacción, ya que: reducen claramente los costes de búsqueda (se dota de mayor velocidad a la comunicación), ofrecen mejores condiciones para el control, posibilitan un diseño y producción más flexibles, permiten tener bajos *stocks* y producción “justo a tiempo” y optimizan los instrumentos del marketing.

Durante el desarrollo de una alianza se reduce la necesidad de negociar y de buscar información y existen garantías suficientes propias al funcionamiento del acuerdo, por lo que consideramos más adecuada la clasificación de costes de transacción realiza por Clemons y Row (1992): a) costes de coordinación de las empresas que funcionan aliadas; y b) el riesgo de transacción, compuesto por la posibilidad de actuaciones oportunistas por parte de los socios. Los investigadores en la materia consideran que anticipando los costes de transacción se determinará la forma de gobierno óptima a utilizar (Gulati, 1995: 86). Por otra parte, los costes de producción son generados por la coordinación de actividades intermedias y, vienen reflejados en términos de aprendizaje, organización y gestión de la producción.

North (1990) señala que los costes de transacción están conformados por la valoración del objeto de la transacción, por los derechos de protección del mismo y por la supervisión y refuerzo de acuerdos. Justifica la aparición de alianzas como consecuencia del proceso de desintegración vertical que comienza a producirse en los años ochenta. La diferenciación, la complejidad tecnológica y la interdependencia que empiezan a acontecer en la empresa, hace que aumenten el número de transacciones y, por lo tanto, el coste de las mismas. De este modo, es necesario buscar socios para su reducción gracias a las sinergias producidas. Además de estos efectos, aumentan las asimetrías informativas por lo que el mercado ya no es el instrumento más eficiente para la reasignación de recursos.

Una revisión de esta teoría considera que existen tres mecanismos de control primarios para la gestión y coordinación de las alianzas (Bradach y Eccles, 1989):

- Precio: Referido al valor que supone el capital invertido en la alianza.
- Autoridad: Relacionado con la jerarquía creada.
- Confianza: Va a incorporar un factor dinámico que reconoce la existencia de la interrelación entre empresas.

Por su parte, Reuer y Ariño (2007) señalan que dicha teoría se centra en analizar los diversos tipos de contratos que la empresa puede desarrollar para gestionar sus intercambios en las alianzas. El tipo de contrato seleccionado tendrá que facilitarle alcanzar un equilibrio entre el comportamiento cooperativo y el competitivo, así como salvaguardarle de los efectos negativos del riesgo.

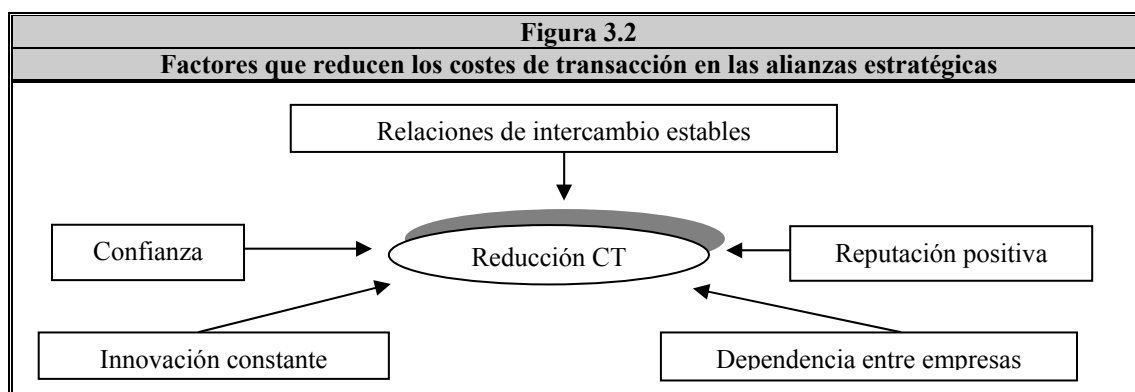
Según, Kogut y Singh (1988) los principales problemas de la cooperación desde la Teoría de los Costes de Transacción son: el riesgo fiduciario de dependencia, sus correspondientes problemas de coordinación y problemas de efectos externos o indirectos. Freeman (1987) apunta que cuando un acuerdo implica alta interdependencia mutua y crea exposición al oportunismo del socio, las promesas no son siempre mantenidas y los términos de los contratos podrían no ser cumplidos.

Esta teoría trata cada alianza de forma independiente, analizando los factores que influyen en el coste asociado a las mismas de forma autónoma. Así se ignora la posibilidad de que la empresa forme parte de una estructura social, resultante de la repetición de alianzas y de los procesos que surgieron en las mismas.

En conclusión, podríamos establecer que en entornos como el actual, donde existe una incertidumbre creciente, la tecnología cambia rápidamente, existe rápida difusión de las innovaciones, se reduce el ciclo de vida de los productos y existe una segmentación de la demanda, los costes de integración se encarecen frente a los de transacción y hacen menos eficientes las empresas integradas. Así, la cooperación se convierte en una solución intermedia eficiente entre la empresa y el mercado.

3.3.2. Reducción de costes de transacción en la cooperación

Una vez que hemos indicado que el fin último de la formación de alianzas, según la Teoría de los Costes de Transacción, es minimizar la suma de los costes de transacción y de producción, vamos a identificar una serie de factores que reduzcan los primeros, recogiendo en la Figura 3.2.



Existe una serie de características generales que reducen los costes de transacción de la cooperación en general:

1.- Relaciones de intercambio estables. Permiten tener un conocimiento detallado de las fuerzas y debilidades de los socios, reduciendo así los costes de búsqueda y negociación. Stuart (2000) afirma que cuando se establecen acuerdos de cooperación con un socio con el que ya se tiene experiencia se reducen considerablemente los costes de transacción, por lo que recomienda establecer relaciones duraderas con aquéllos con los que se obtengan buenos resultados. Además, los acuerdos a largo plazo disminuyen los riesgos asociados a las inversiones específicas.

2.- Dependencia entre empresas. La existencia de dependencia entre las empresas de un acuerdo y su supervisión reducen el comportamiento oportunista de los socios.

3.- Innovación constante. La situación actual de la economía hace necesaria una innovación en procesos y en productos constante, que tendrá un coste inferior si se realiza de forma conjunta.

4.- Confianza. La confianza que se genere en el acuerdo va a favor del aprendizaje interorganizativo y reducirá los costes de transacción. Para construirla es necesario, en la etapa inicial de un acuerdo, establecer mecanismos de control y reducir la posibilidad de que se produzcan comportamientos oportunistas. Cuando aumenta el nivel de confianza se van a reducir los costes de búsqueda, de contrato y de control porque existirá menos información secreta y más pública, habrá menos miedo al oportunismo y se aceptará la influencia de los socios (Casson, 1995). De este modo, se reducirá el empleo de mecanismos de control.

5.- Reputación positiva. Puede reducir los costes de búsqueda y control asociados con una empresa concreta (Williamson, 1985).

Rialp (1999), en el estudio realizado entre empresas españolas que participan en acuerdos de cooperación, llega a la conclusión de que la mala reputación, la pérdida de posición competitiva, los malos resultados en acuerdos anteriores y el traspaso de información excesivo en la alianza aumentan los costes de emplear los acuerdos de cooperación. Por el contrario, las similitudes de estructuras, culturas y objetivos entre los socios, la procedencia del socio de países desarrollados o de economía abierta y la consecución de un nivel adecuado de comunicación, confianza, consenso, coordinación y compromiso reducen dichos costes.

3.3.3.- Principales críticas a la Teoría de los Costes de Transacción

Después de analizar la cooperación empresarial desde esta teoría y sus beneficios, pasamos a identificar las principales críticas que se han realizado sobre la misma. Osborn y Hagedoorn (1997:265) consideran que si se quiere presentar la opción estratégica de la cooperación como solución óptima de reducción de costes, habrá que comparar el resultado de la alianza con el de las estrategias alternativas.

Una de las principales críticas que recibe esta teoría es el hecho de considerar cada transacción de forma aislada al resto, es decir, no tiene en cuenta aspectos relacionales que se van generando en el acuerdo, como son la confianza, la justicia y el compromiso (Parkhe, 1993b). Por tanto, no considera que un contexto económico y social puedan alterar la estructura formal de la alianza. La realidad muestra que al

repetir acuerdos con el mismo socio se va generando confianza, que va a influir en los costes de transacción de los futuros acuerdos y en la forma organizativa escogida para el mismo³³ (Ring y Van de Ven, 1992; Gulati, 1995: 85). Una alianza puede crearse para reducir costes pero si los socios desconfían entre sí nunca será exitosa, por lo tanto, los costes son un factor más a considerar en la decisión de cooperar, pero no necesariamente el más importante.

Eisenhardt *et al.* (1996:137) estiman que esta teoría recoge las ventajas estratégicas de las alianzas, como las que se derivan del aprendizaje, de la creación de legitimidad y de la entrada rápida en mercados. Por esto, aconsejan un análisis integrado de factores sociales y estratégicos para conocer el verdadero potencial de los acuerdos cooperativos. Manifiestan que ambos factores pueden dominar a los aspectos relacionados con los costes de transacción, especialmente en las industrias más volátiles y en los procesos de innovación. Además, la Teoría de los Costes de Transacción tiene dificultades para explicar la organización de las actividades de innovación en alianzas producidas en entornos altamente volátiles (Overby, 2005).

White y Siu-Yun (2005) estiman que en un acuerdo cooperativo existen otros costes importantes aparte de los de transacción, como son los de cooperación, que constan de dos elementos importantes: la complejidad de las tareas que se comparten y la diversidad entre los socios. Obtienen como resultado de su trabajo que a medida que se incrementan estos elementos aumentan los costes de la cooperación, que van a ser aquéllos en los que la empresa incurre para comunicarse con el socio, coordinar tareas independientes, compartir información y control, resolver diferencias culturales, gestionar conflictos y hacer ajustes internos ante cambios del socio o del entorno (Parkhe, 1991; Ring y Van de Ven, 1994; Saxton, 1997; Dyer y Singh, 1998; Zollo *et al.*, 2002; White y Siu-Yun, 2005). Por otra parte, la percepción de igualdad³⁴ influye sobre el compromiso e inversión en una alianza y sobre la continuación en la misma o realización de cambios formales. De este modo, White y Siu-Yun (2005) consideran

³³ En la medida en que se repitan acuerdos con los mismos socios, la confianza que se va generando actuará como elemento de control y, por lo tanto, reducirá los costes de transacción, por lo que cada vez se requiere un menor control jerárquico, que es típico de los acuerdos de capital (Gulati, 1995). Por lo tanto, para la selección de la forma organizativa hay que tener en cuenta la complejidad de las actividades y el contexto social de la empresa, fraguado a través de su experiencia pasada en alianzas.

³⁴ Los socios estarán más deseosos de incurrir en costes de cooperación si perciben que el ratio beneficios/costes generados para cada socio en una alianza es similar (Kogut, 1989; Inkpen y Beamish, 1997; Ariño y De la Torre, 1998).

que los costes de cooperación deben tenerse en cuenta como fuente de ineficiencia al valorar las formas alternativas de gobierno para una alianza. Al mismo tiempo, estos autores señalan dos limitaciones de la Teoría de los Costes de Transacción:

a) Cada forma de gobierno diferente implica diversos tipos de costes y de beneficios. Sin embargo, esta teoría no tiene en cuenta los beneficios a la hora de comparar las distintas alternativas. Éstos no son independientes de los costes, por lo que surge la Teoría del Valor Transaccional (Madhoc y Tallman, 1998). Con este complemento se amplían las alternativas de formas organizativas de las empresas antes de cooperar y las posibilidades de reconfiguración una vez formadas.

b) La importancia que se le otorga al oportunismo no deja ver, en ocasiones, las ventajas de cooperación que suelen ser la base de su formación. Consideran que se necesita un mínimo nivel de interacción y de coordinación para poder desempeñar las tareas y que, en ocasiones, los costes adicionales de aumentar la complejidad de un acuerdo son más que compensados con los beneficios que traen asociados. La solución será llegar a un equilibrio entre la cooperación y el control.

Por último, esta aproximación teórica muestra que es necesaria una inversión específica para cada producto concreto, pero la realidad revela que debido a la flexibilidad de la tecnología, una inversión puede ser útil para producir un rango amplio de productos diferenciados. Además, es una teoría estática porque no incorpora los procesos de innovación y aprendizaje, que tienen un claro carácter dinámico, al igual que ocurre con la confianza que se va generando a lo largo de la vida del acuerdo, y que tampoco es valorada por dicha teoría (Nooteboom, 1999: 22).

3.4.- LA COOPERACIÓN DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades surge como una nueva corriente que viene a completar a la que se venía utilizando en los últimos tiempos. Anteriormente, se mantenía el paradigma estructura-conducta-resultados que provenía de la Escuela de Organización Industrial (Bain, 1959), por el que la estructura del sector determinaba la situación competitiva del mismo y, esta a su vez, su rentabilidad. Por tanto, los factores

internos de la empresa jugaban un papel residual en la fijación de la estrategia empresarial.

Ante la turbulencia actual que sufre el entorno, las empresas no pueden establecer sus estrategias en base a recursos externos, ya que a medida que cambien sus condiciones, dicha estrategia puede volverse ineficaz. En general, cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno de una empresa más debe procurar la misma basar su estrategia en recursos y capacidades internas, ya que la flexibilidad y la velocidad en el cambio se convierten en fundamentales (Madhoc, 2002: 542).

A continuación, pasamos a realizar un análisis de la cooperación empresarial desde este enfoque, para posteriormente compararlo con la Teoría de los Costes de Transacción. En la parte final, dedicaremos un apartado al “enfoque del conocimiento” como consecuencia de la importancia que ha adquirido el conocimiento como recurso clave para la gestión empresarial.

3.4.1.- Análisis de la cooperación empresarial desde la Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades justifica la cooperación como una opción estratégica que pretende mejorar la competitividad de la empresa en un entorno caracterizado por la mutación tecnológica, la globalización de la economía y la desregulación de los mercados (Stuart, 2000). Ante estas características, cada vez es más complicado que una empresa cree una posición competitiva favorable en sus negocios, basada en una capacidad individual dominante. Esta teoría se centra en analizar la consecución de ventajas competitivas por la gestión de recursos y capacidades, al mismo tiempo que explica la inercia de la empresa, su aprendizaje, su dependencia y su *stock* y flujos de conocimiento (Madhoc, 2002: 537).

Wenerfelt (1984) señala que las empresas son entidades heterogéneas con diferente dotación de recursos y capacidades. La empresa optará por la realización de alianzas, cuando los recursos claves para el desarrollo de la estrategia que le conduzca al éxito no los posea, no los pueda realizar internamente de forma competitiva y no se puedan adquirir en el mercado, por lo que tendrá que acudir a aquellas entidades que

estén especializadas en dichos recursos (Fernández, 1996; Madhoc y Tallman, 1998; Montoro, 2000). Las alianzas son esenciales porque, en ocasiones, las capacidades son tácitas y no pueden ser transferidas entre organizaciones.

Según Wernerfelt (1984) y Barney (1991) las empresas poseen recursos valiosos y difíciles de imitar, cuya protección y empleo le van a otorgar rentas. Cuanto más dinámico es el entorno, es menor la posibilidad de disposición por parte de la empresa de todos los recursos necesarios, y en este sentido, las alianzas permiten el acceso a los mismos y son una fuente continua de aprendizaje (Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002). Así, desde esta perspectiva, una importante fuente de creación de recursos valiosos e inimitables surge de la red de relaciones establecida por la empresa (Gulati *et al.*, 2000: 207). Por tanto, se considera que el principal objetivo de la cooperación empresarial es el acceso o adquisición de recursos valiosos, raros, no imitables y no sustituibles del socio, que pueden influir en el nivel de beneficios y en la consecución de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Conner y Prahalad, 1996).

Sin embargo no es suficiente con el hecho de que las organizaciones posean recursos, sino que necesitan la combinación de los mismos, con las personas y sistemas organizativos que las empresas utilizan en sus procesos de transformación, para generar ambigüedad causal en la que sustentar la ventaja competitiva (Barney, 1991; Gulati, 1999). Dicha ambigüedad causal dificultará la imitación por parte de los competidores. En función de este análisis, las capacidades más complejas se alcanzarán de la interacción entre distintas empresas, ya que de la complementariedad³⁵ de sus recursos y de sus sistemas organizativos de trabajo, se obtendrán capacidades con un alto componente de “conocimiento tácito” (Koka *et al.*, 2002). Otro elemento importante de esta teoría es la generación de capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994), que se centran más en el desarrollo de recursos que en su explotación, formándose por la adquisición de nuevas capacidades que provienen del aprendizaje organizacional (Mowery *et al.* 1996).

³⁵ Christensen (1997), tomando como base el trabajo de Schumpeter (1934), considera que asociarse con la empresa con mayor dotación de recursos no es siempre la mejor estrategia, sino que se escogerá aquel socio que le otorgue un mayor valor como consecuencia de su complementariedad de recursos (Overby, 2005).

Para evaluar el impacto del intercambio de recursos y capacidades, las empresas deben valorar sus activos de forma independiente y posteriormente de forma conjunta. La empresa estimará que la cooperación es efectiva en función de la diferencia de los anteriores valores. También hay que analizar la posibilidad de que las habilidades de producción de una empresa se vean aumentadas por la interacción con sus socios, a través del aprendizaje (depende de la capacidad de gestión de alianzas). De forma conjunta, la producción y el intercambio de habilidades, junto al efecto del aprendizaje, pueden posibilitar la reducción de costes y/o aumento de la productividad de recursos (Madhoc, 2002: 545).

Anand y Khanna (2000) consideran que las empresas poseen rutinas y capacidades para gestionar una alianza cuando obtienen unos resultados superiores al resto de empresas que no cooperan, para lo que desarrollarán un conocimiento tácito que no es accesible para estas últimas. De este modo, las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Kale *et al.*, 2000) a menos que el resto de empresas pueda imitar dicha capacidad que hace a la empresa crear valor (Dyer y Singh, 1998; Ireland *et al.*, 2002), lo cual es difícil debido a la heterogeneidad de los recursos en red. Por lo tanto, la clave en la gestión de una alianza estará en la adquisición o generación de dichas rutinas y capacidades. El aprendizaje para aumentar la capacidad de gestionar alianzas se ve dificultado por la complejidad que rodea la transferencia de conocimiento (sobre todo el tácito) y la tensión entre la competición y cooperación inherente a cualquier alianza (Hamel, 1991; Khanna *et al.* 1998; Anand y Khanna, 2000). La confianza es clave para solventar dichas tensiones (Inkpen, 2004) aumentando con la duración del acuerdo (Gulati, 1995), como consecuencia de las relaciones sociales que se producen en el seno de un acuerdo cooperativo.

Para desarrollar la capacidad de formar nuevas alianzas es fundamental la experiencia de la empresa ya que los beneficios de ésta pueden trasladarse a habilidades específicas en la formación y dirección de alianzas (mejora de rutinas cooperativas y aumento de la capacidad de absorción). La generación de estas capacidades puede convertir a la empresa en un socio atractivo para el resto de entidades, ya que contribuye a la mejora de su reputación (Gulati, 1999). Así, se comprueba la relación con el enfoque del capital social, ya que a medida que la empresa vaya acumulando experiencia en acuerdos cooperativos irá aumentando la red de acuerdos enraizados. De

este modo, el contexto social al que pertenece mejorará su capacidad de gestión de alianzas, lo que le permitirá simplificar las tareas asociadas con la creación de nuevos acuerdos cooperativos. La acumulación de experiencia en alianzas puede provenir de la colaboración con un conjunto diverso de socios en un momento determinado o con la cooperación repetida con el mismo tipo de socios a lo largo del tiempo (Hoang y Rothaermel, 2005: 332).

En cuanto al momento en el que las empresas desarrollan acuerdos cooperativos, cabe decir que las alianzas se realizan cuando las empresas están en una situación de vulnerabilidad estratégica y requieren recursos de otros socios, o cuando disfrutan de una fuerte posición social y necesitan capitalizar sus activos para crear nuevas oportunidades de alianzas (Eisenhardt *et al.*, 1996: 138).

Una de las principales críticas a esta teoría es que se centra en criterios estáticos de posesión de recursos, por lo que no es sensible a los cambios del entorno (Overby, 2005: 5), al mismo tiempo, que no realiza un análisis profundo de las aspiraciones estratégicas de los socios.

En resumen, la cooperación se justifica desde este enfoque, ya que es una forma idónea para acceder a los recursos complementarios de otras empresas, con el objeto de obtener ventajas competitivas que serían inaccesibles de otro modo. A continuación pasamos a realizar un análisis comparado de las dos últimas teorías debido a la importancia que les otorga la literatura revisada.

3.4.2.- Análisis comparado de la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades en el estudio de la cooperación empresarial

Existe una clara diferencia entre la Teoría de los Costes de Transacción, cuyo fin es minimizar costes, y la Teoría de Recursos y Capacidades que tiene por objeto la maximización del valor de la empresa, como consecuencia de la combinación de recursos y capacidades entre los socios del acuerdo. Sin embargo, vamos a mostrar la necesidad de su integración.

Desde la Teoría de Recursos y Capacidades nunca se externalizarían capacidades de las que dependan las ventajas competitivas actuales o futuras de la empresa, aunque la Teoría de los Costes de Transacción concluyese que esa capacidad sería menos costosa explotarla desde el exterior. Muestra de esto, es el hecho de que en numerosas ocasiones se establecen alianzas que aumentan los costes de transacción y de producción en el corto plazo, por la existencia de expectativas de obtener un mayor valor a medio o largo plazo, es decir, lo que para la Teoría de los Costes de Transacción es un coste, para la perspectiva de valor es una inversión especializada en valor futuro. Por lo tanto, el modelo válido sería aquel que integrara ambos enfoques (Madhoc y Tallman, 1998).

Madhoc y Tallman (1998: 326) consideran que existe una dependencia mutua de ambas teorías a la hora de analizar un acuerdo cooperativo, ya que el coste de un recurso dependerá de la naturaleza del mismo, y la rentabilidad de éste vendrá determinada por los costes que tenga asociados y por las características específicas del acuerdo. Overby (2005) señala que el hecho de generar complementariedad entre activos de socios produce un coste, por lo que las empresas a la hora de seleccionar el socio adecuado tendrán que escoger aquel que proporcione una mejor relación coste-beneficio (de este modo se estarían integrando las dos teorías).

Las principales diferencias entre estos enfoques las recogemos en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4		
Análisis comparado de la Teorías de: Costes de Transacción y Recursos y Capacidades		
	Teoría Costes de Transacción	Teoría de Recursos y Capacidades
Origen	Teoría de la Empresa	Teoría de una empresa
Cuestión teórica básica	¿Por qué existen las empresas?	¿Por qué difieren las empresas?
Objetivo principal	Búsqueda de la estructura de gobierno eficiente	Búsqueda y sostenibilidad de la ventaja competitiva
Principal dominio de interés	Relaciones de intercambio y transacciones	Producción y recursos y capacidades de la empresa
Objeto de análisis	Atributos de la transacción	Atributos de los recursos
Énfasis en...	Costes de Transacción	Recursos, habilidades, conocimiento y rutinas de la empresa
Fuente: Madhoc (2002:540)		

Del análisis de la anterior tabla, podemos resaltar que la cooperación con una empresa puede tener sentido y con otra no, aunque las características de la transacción sean las mismas, si las rentas que se obtienen de la combinación de recursos con esa

empresa tienen un valor considerable. Madhoc (2002: 546) también llega a la conclusión de que las rentas derivadas de un mayor resultado como consecuencia de un incremento de la productividad de los recursos, pueden actuar simultáneamente con ineficiencias en la transacción.

Eisenhardt *et al.* (1996) estiman que la aproximación de los recursos captura mejor las razones estratégicas de la cooperación que la de los costes de transacción, ya que ésta última es demasiado estática. Esta misma crítica se aplica a la primera cuando se analiza el proceso de selección de socios, ya que no valora las variaciones del entorno.

Otra diferencia es que el enfoque de los costes considera que a mayor incertidumbre es posible que la empresa opte por una estrategia de integración frente a la de cooperación. Sin embargo, el de recursos dice que a mayor incertidumbre, en el sentido de mayor complejidad y volatilidad en el entorno, se incrementa la necesidad de la empresa de adquirir recursos externos para desarrollar la estrategia a través de la cooperación (Nooteboom, 1999).

Mientras, Madhoc (2002) también establece que muchas de las decisiones tomadas en la empresa se basan en diferencias en costes internos, que están a su vez determinadas por divergencias en habilidades. Al mismo tiempo que considera que la ventaja competitiva de la empresa (en una alianza) no sólo se basa en la eficiencia de su forma organizativa, sino también en el impacto de las habilidades de la gestión del acuerdo en la productividad de los recursos de la empresa. Aquí apreciamos la interacción de ambas teorías. Concluyendo, el intercambio de recursos productivos que se produce según la Teoría de los Costes de Transacción no puede aislarse de la naturaleza de dichos recursos y la rentabilidad de los mismos (Teoría de Recursos y Capacidades) no se puede aislar de los costes incurridos en la transacción.

3.4.3.- El enfoque del conocimiento

En los últimos años, ha crecido la importancia de una corriente teórica que tiene su base en la Teoría de Recursos y Capacidades, como es el “enfoque del conocimiento” (Grant, 1996) que considera al conocimiento organizacional como un factor que

contribuye al objetivo de la empresa de alcanzar una ventaja competitiva (Quinn, 1992; Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Foss, 1999) y que éste puede y debe ser gestionado con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Oliveira, 1999)³⁶.

Grant y Baden-Fuller (2004) consideran que el establecimiento de acuerdos cooperativos puede evitar algunos de los costes asociados con la transacción de conocimiento en el mercado, ya que limita el oportunismo y posibilita la generación de confianza (Gulati, 1995). Estos autores apuntan que la importancia de los distintos motivos para acometer alianzas varía en función de las características concretas de cada acuerdo, pero que el acceso al conocimiento del socio es el motivo predominante en entornos turbulentos y donde el factor tecnológico tenga una relevancia importante (Hagedoorn, 1993).

El conocimiento es un activo intangible que debe fluir en una doble dirección, es decir, desde el interior de la organización hacia sus socios y desde sus socios hacia la empresa, cobrando especial protagonismo el conocimiento tácito. Éste es el recurso estratégico más importante que puede controlar una empresa gracias a sus características específicas, como la posibilidad de utilizarse simultáneamente, no deteriorarse con su uso y poder combinarse con otro conocimiento. Por estas razones, el conocimiento debe de fomentarse y protegerse al mismo tiempo (Grant y Baden-Fuller, 2004). El nuevo conocimiento externo actúa como estímulo para la empresa convirtiéndose la transferencia del mismo en un beneficio organizacional (Inkpen y Tsang, 2005).

Ante un entorno tan dinámico como el actual, en el que los factores claves de éxito cambian continuamente, la empresa tiene que poseer buenos sistemas de información que le otorguen un conocimiento valioso sobre cuales son las tendencias en cada momento a las que tiende el mercado. Según Hamel (1991), la cooperación facilita el aprendizaje interorganizativo y, por tanto, la transferencia de conocimiento entre los socios. Conner y Prahalad (1996) ponen énfasis en la capacidad que tienen las empresas para integrar conocimiento tácito.

³⁶ La gestión del conocimiento puede entenderse como un ciclo dinámico de procesos dirigido a la generación, almacenamiento, distribución y aplicación productiva del mismo, en busca de la innovación y la mejora continua en la organización (Guadamillas, 2001).

Davenport y Prusak (1998) señalan que la transferencia de conocimiento implica dos acciones: transmisión (envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial) y absorción (implica la asimilación del conocimiento). Por tanto, la transferencia de conocimiento dependerá de la facilidad con la que éste pueda ser transportado, interpretado y asimilado (Hamel *et al.*, 1989). En cuanto al tipo de conocimiento a transferir en una alianza nos podemos encontrar con los siguientes: a) conocimiento útil para el diseño y dirección de otras alianzas; y b) conocimiento del socio sobre: su habilidad para dirigir las tareas en las que se coopera (Doz, 1996; Ariño y De la Torre, 1998), el desarrollo de nuevas capacidades cuando entra en un nuevo mercado y las habilidades y competencias que aportan a la alianza (Kogut, 1988). El desarrollo de rutinas de compartir conocimiento, hace que la empresa detecte el conocimiento valioso y mejore el proceso de transferencia del mismo (Dyer y Singh, 1998). Dicha transferencia es más efectiva ante la presencia de altos niveles de flujos tecnológicos y cuando se desarrollan acuerdos domésticos (Mowery *et al.*, 1996).

Si tomamos como base el “enfoque del conocimiento”, Lane y Lubatkin (1998) establecen que las empresas tratan de aprender del conocimiento transmitido para desarrollar de forma más rápida que sus rivales sus capacidades y mejorar su posición competitiva. Para adquirir o aprender del conocimiento tácito y del *know-how* de los socios es aconsejable desarrollar acuerdos cooperativos estrechos, que son los que se derivan de la construcción de capital relacional (Kale *et al.* 2000). En estos acuerdos es más sencillo detectar dónde se encuentran la información y el conocimiento valioso del socio. Kale *et al.* (2000) argumentan que las diferencias en los procesos de acumulación, codificación y compartir conocimiento explican las divergencias en la habilidad de las empresas para aprender de las alianzas. Por su parte, Inkpen y Dinur (1998) señalan que se deben analizar tres cuestiones ante la creación y dirección de procesos de conocimiento:

- a) ¿Qué procesos utilizan los socios para tener acceso al conocimiento de la alianza?
- b) ¿Qué tipo de conocimiento está asociado a los diferentes procesos y cómo debería clasificarse dicho conocimiento?
- c) ¿Cuál es la relación entre los niveles de la organización, tipos de conocimiento y transferencia del mismo?

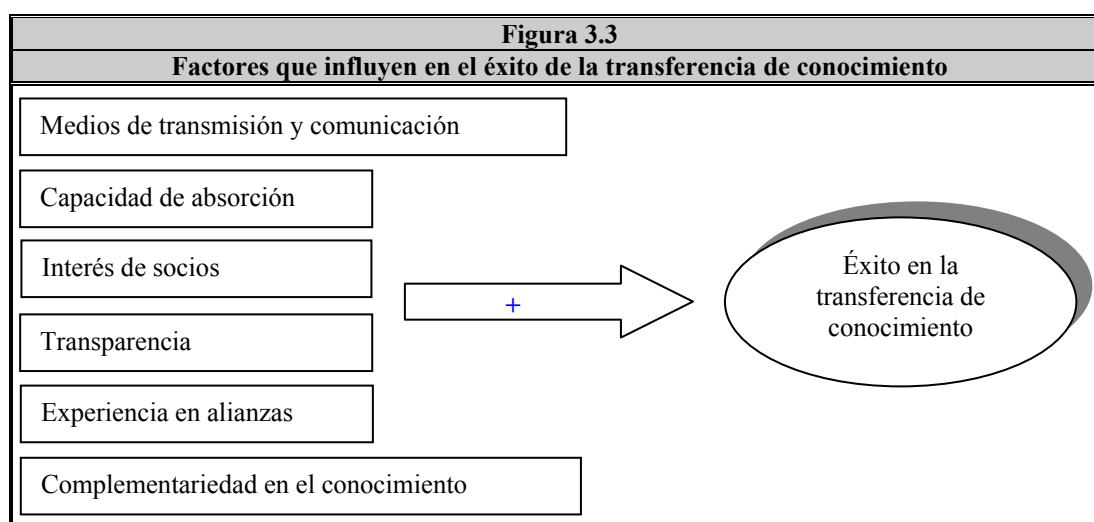
En función de esto, Inkpen y Dinur (1998) identifican cuatro procesos clave: compartir tecnología, interacción socio-alianza, transferencia de personal e integración estratégica. Estos cuatro procesos representan las fuentes de creación de conocimiento, ya que es en ellos donde los diferentes tipos de conocimiento de los socios convergen y se hacen accesibles. Además, añaden que este proceso es dinámico, ya que la base de conocimiento de las empresas puede aumentar al implicar la interacción de varios niveles organizacionales de las diferentes empresas y la puesta en contacto de diversos empleados de los distintos socios.

La cantidad de conocimiento que se transfiere depende de la capacidad de absorción y de colaboración del socio que lo recibe (Cohen y Levinthal, 1990), del interés que muestren los socios, de los medios de transmisión y comunicación y de la transparencia de quien lo cede (Martínez y Briones, 2004). Cohen y Levinthal (1990:128) definen la capacidad de absorción como la habilidad de una empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, siendo crítica para su capacidad de innovación³⁷. Dicha capacidad afecta a la formación de expectativas y a la evaluación del potencial comercial del nuevo conocimiento. Por ello, ante la presencia de incertidumbre será fundamental que se invierta en ella para poder reaccionar ante los cambios tecnológicos del entorno. Además, la capacidad de absorción depende de la experiencia previa de la empresa con el nuevo conocimiento, ya que el que está acumulado permite la asimilación y explotación del que ha sido transferido del socio (Cohen y Levinthal, 1990: 135). En esta línea, Coger y Hilgard (1981) señalan que la amplitud de categorías en las que el conocimiento previo es organizado, la diferenciación de éstas y su unión permite a los individuos entender y, por lo tanto, adquirir el nuevo conocimiento.

Existen distintas prácticas para generar capacidad de absorción: inversión interna en I+D, desarrollo de procesos productivos y formación de personal en técnicas avanzadas o contratar personal con dicha capacidad (Cohen y Levinthal, 1990: 129). En ocasiones es necesario introducir un trabajador nuevo que tenga experiencia sobre el nuevo conocimiento y lo adapte para que el resto del grupo lo pueda entender. Por su

³⁷ La capacidad de innovación se refuerza por la presencia de altas dosis de creatividad que surgen para resolver los problemas relacionados con la capacidad de absorción y con la generación de nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

parte, dicha capacidad también depende de la estructura de comunicación entre el entorno y la empresa, la comunicación entre las subunidades de la empresa y el carácter y distribución de la experiencia dentro de la organización. Además, también se relaciona con el entorno, ya que una empresa es capaz de asimilar de forma pasiva conocimiento externo disponible, al mismo tiempo, que los competidores podrían aprovecharse de la inversión en I+D de la empresa si ésta genera externalidades. De este modo, Mowery *et al.* (1996) señalan que, a mayores niveles de capacidad de absorción, la habilidad de explotar conocimientos técnicos fuera de sus orígenes se incrementa, aunque esto también depende de la intención de aprender que presente la empresa (Hamel, 1991). Recogemos en la Figura 3.3, los principales factores que inciden en el éxito del proceso de transferencia de conocimiento.



Es importante mencionar que existe una relación estrecha entre la experiencia en acuerdos cooperativos y la transferencia de conocimiento entre socios (Inkpen y Tsang, 2005). De este modo, Pan (2004) establece que el conocimiento que las empresas han acumulado sobre los clientes de los mercados puede que no sea fácil de transferir a otras organizaciones cuando éstas no tengan experiencia con clientes similares.

Dyer y Hatch (2006) realizan un estudio sobre la posibilidad de que una empresa genere ventajas competitivas mientras comparte redes con competidores directos al mantener sus proveedores relaciones con éstos. Concluyen que esto es posible ya que una empresa puede generar junto a sus proveedores “recursos de red”, al tiempo que existen barreras para que no se transfiera conocimiento a sus competidores, como son la

ambigüedad causal y el diferente nivel de capacidad de absorción. Los recursos de red son conocimiento valioso que la empresa desarrolla al formar parte de la red, gracias al apalancamiento de su conocimiento con el de su socio. Por tanto, es específico de la relación y será difícilmente transferible (Gulati, 1999; Dyer y Hatch, 2006). Por ello las empresas deberán desarrollar habilidades para combinar conocimiento en los componentes específicos de la relación. Debido al riesgo de que el conocimiento generado sea aprovechado por los competidores, sólo se procederá a su apalancamiento cuando los activos de conocimiento sean específicos de la relación y, por tanto, no pueda transferirse a otras empresas o conlleve un tiempo considerable. Estos autores aportan a la literatura dos barreras a la transferencia de conocimiento³⁸:

a) Los límites de la red. Los proveedores no estarán dispuestos a transferir el conocimiento por la diferencia importante en las estrategias de sus diferentes clientes y/o por las condiciones impuestas por la empresa. A menos que sus clientes cambien sus políticas y sistemas de trabajo, no podrán aprovecharse de la capacidad de producción desarrollada por sus proveedores.

b) Rigideces del proceso interno. Crea enormes dificultades, de tiempo y coste, para que un proveedor replique el proceso con otros clientes.

Cuando analizábamos el enfoque del capital social, expresábamos que para el desarrollo de un acuerdo cooperativo es muy importante la generación de confianza. Esto se consigue a través de la experiencia en cooperación y de la interacción entre los socios. El contexto social donde se producen los contactos está caracterizado por el intercambio de información y conocimiento entre los socios, que va cobrando mayor protagonismo cuanto más confianza se genere. Así podemos apreciar la relación existente entre la transferencia de conocimiento y el contexto social que se toma como base para analizar el enfoque del capital social. A continuación, identificamos alguno de los aspectos principales de dicha relación.

³⁸ Dyer y Hatch (2006) demuestran en su estudio que realmente existen esas barreras al comprobar como los proveedores de Toyota mantenían diferencias importantes en los componentes que le suministraban a ellos y al resto de clientes americanos.

Inkpen y Tsang (2005) señalan que la transferencia de conocimiento que se produce en un contexto social es el proceso por el que un miembro de la red es afectado por la experiencia de otro y se manifiesta por cambios en el nivel de conocimiento de las empresas. Apuntan que las diferentes dimensiones del capital social influyen en dicha transferencia de la siguiente forma:

a) Estructural: La configuración estructural proporciona cuatro modos que facilitan la transferencia de conocimiento al compartir observaciones y experiencias: uniones tecnológicas, interacción entre los socios de la alianza, transferencia de personal e integración estratégica (Inkpen y Dinur, 1998). Con respecto, a la estabilidad del acuerdo, habrá que reducir el componente competitivo del mismo, ya que si no es así las empresas pueden tener incentivos para aprovecharse de la alianza y después abandonarla, llevándose consigo un conocimiento valioso.

b) Cognitiva: Cuando existe una visión compartida, los socios tienen percepciones similares sobre cómo se va a actuar, por lo que se facilita un mutuo entendimiento e intercambio de ideas y recursos. Por ello, habrá que fomentar la claridad de objetivos (facilitado por la negociación y establecimiento de objetivos comunes), ya que así se reducen los conflictos entre socios.

c) Relacional: Hay que potenciar la sombra del futuro, es decir, intentar incrementar la duración del acuerdo. De este modo, se reduce el oportunismo y se potencia la cooperación (Parkhe, 1993a). Cuando la confianza es alta, existen importantes incentivos para invertir en recursos de aprendizaje y para intercambiar conocimiento valioso, aceptando el riesgo de pérdidas hacia los socios.

Para terminar, apuntar que para que el impacto de la interacción social sobre la transferencia de conocimiento sea mayor debe prevalecer en el acuerdo el comportamiento cooperativo sobre el competitivo (Inkpen y Tsang, 2005: 160).

A modo de resumen, y antes de entrar a definir otras teorías menos empleadas en los trabajos empíricos analizados, recogemos en la Tabla 3.5, en función de las teorías ya explicadas, los objetivos más relevantes que persiguen las empresas al acometer acuerdos cooperativos y las principales ventajas que obtienen de los mismos.

Tabla 3.5		
Cuadro resumen de las principales teorías		
Teoría	Objetivos	Ventajas
Enfoque del Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el acceso a recursos, como la información y el conocimiento, que posibilitan la aparición de nuevas oportunidades ▪ Acumular experiencia en acuerdos cooperativos, para ir incrementando la confianza y tener acceso a información y conocimiento diverso ▪ Potenciar las ventajas de la diversidad ▪ Generar interdependencias en el acuerdo que faciliten la creación de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Intercambio de información y conocimiento entre socios ◦ El contexto social donde está inmersa la empresa influye sobre su comportamiento y resultado ◦ La generación de capital relacional puede resolver el dilema cooperación-competición ◦ Con la creación de una red de acuerdos se crea un contexto social donde las empresas construyen confianza, reducen comportamientos oportunistas y potencian la capacidad de gestionarlos ◦ Generación de innovaciones y nuevas alianzas
Teoría de los Costes de Transacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar la suma de los costes de transacción y producción ▪ Evitar comportamientos de mercado oportunistas ▪ Evitar altos costes de internalización de la actividad ▪ Evitar los contratos incompletos 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Los acuerdos duraderos permiten tener un conocimiento detallado de las fuerzas y debilidades de los socios, reduciendo así los costes de búsqueda y negociación ◦ De forma conjunta se reducen los costes de la innovación en productos y procesos ◦ La reputación positiva de una empresa puede reducir los costes de búsqueda y control de la misma
Teoría de Recursos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso o adquisición de recursos valiosos, raros, no imitables y no sustituibles que la empresa no posea y que puedan influir en sus beneficios ▪ Mejorar la competitividad de la empresa en un entorno global, volátil y desregularizado ▪ Solventar una situación de mercado desfavorable o potenciar los efectos de una fuerte posición social ▪ Analizar intereses estratégicos, deseos de apropiabilidad y sinergias que provengan de la complementariedad de recursos y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ El acceso a recursos complementarios incrementa la productividad y posibilita el crecimiento de la empresa. ◦ Con la combinación de recursos y capacidades se genera ambigüedad causal que produce imitación incierta por parte de los socios ◦ Potencia la velocidad en el cambio, la flexibilidad y reputación de las empresas y la capacidad de gestión de alianzas ◦ Transferencia de conocimiento tácito que va a suponer un impulso para el aprendizaje

3.5.- OTRAS APROXIMACIONES TEÓRICAS AL FENÓMENO COOPERATIVO: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

La mayoría de los enfoques o aproximaciones que vamos a tratar en este apartado están interrelacionados. Cada uno de ellos trata de apoyarse en los principios que sustentan a otros, intentando avanzar en algún aspecto que explique de forma más detallada la cooperación empresarial. La economía de redes está muy vinculada al enfoque del capital social, en la medida en que el contexto social que configura la red le permite generar rentas relacionales, y con la Teoría de Recursos y Capacidades ya que la empresa aprovechará la complementariedad de los activos enraizados en la red.

Por su parte, el enfoque organizacional está muy relacionado con la Teoría de Recursos y Capacidades, en la medida en que su objetivo es el acceso a recursos y capacidades complementarias, por lo que nos detendremos en su análisis, sobre todo, en lo referente al aprendizaje organizacional. Por su parte, la perspectiva evolutiva ha cobrado importancia en los últimos años, por lo que muchos investigadores la han incorporado a sus estudios junto a las teorías más relevantes analizadas en el anterior apartado. Principalmente, junto a la Teoría de Recursos y Capacidades para explicar la importancia de las rutinas interorganizativas, y a la Teoría del Capital Social para explicar la generación de confianza por el dinamismo de la cooperación.

3.5.1.- Economía de redes

El enfoque de la economía de redes se centra en el análisis de los acuerdos de cooperación formalizados a través de una red. En los últimos años, ha tratado de enlazar la economía del conocimiento y del aprendizaje, ya que sólo es posible adquirir conocimiento a través del aprendizaje (Koschatzky, 2002). Este enfoque está muy ligado al del capital social, ya que este último considera a la red como una forma organizativa de alianzas donde se genera gran cantidad de capital social.

Se crean y gestionan redes como una respuesta estratégica ante la incertidumbre competitiva, teniendo como propósito aumentar el resultado de las empresas que intervienen en las mismas (Burt, 1992; Koka y Prescott, 2002:796). Con la formación de redes, se posibilita que la empresa se centre en aquellas actividades en las que tenga

ventaja competitiva, dejando la explotación de aquellas otras en las que no resulte excesivamente eficiente para sus socios. Por esto, Gulati *et al.* (2000) consideran que en el análisis del comportamiento estratégico de la empresa hay que introducir su implicación en las redes en que participe. Su diversidad puede aumentar las habilidades globales de los socios (Nohria y García Pont, 1991), explotar el poder entre las organizaciones y ensamblar complejas habilidades y recursos, siendo al mismo tiempo, el producto de un esfuerzo por reducir su incertidumbre (Goerzen y Beamish, 2005). El estudio de una red integra aspectos económicos y sociales, diferenciándose de la Teoría de los Costes de Transacción al establecer una relación a largo plazo entre sus miembros, ya que ésta sólo recoge relaciones de naturaleza temporal no-permanente. Debido a este motivo, el primer aspecto a valorar para la creación de redes no serían los costes, sino los intereses estratégicos y el deseo de apropiabilidad, así como la obtención de sinergias provenientes de la complementariedad de recursos y capacidades (Koschitzky, 2002).

Si analizamos las redes desde una perspectiva dinámica, se puede determinar que el desarrollo de futuros acuerdos de cooperación vendrá motivado por las oportunidades o necesidades que se detecten en ellas (Gulati, 1998). Dentro de las mismas, dos empresas tendrán mayores posibilidades de establecer acuerdos de cooperación en la medida en que tengan socios comunes o cuanto más próximos estén en su estructura (Gulati, 1998, Koka y Prescott, 2002). Esto es, se pueden producir acuerdos indirectos dentro de una red, con empresas con las que antes no se ha cooperado pero que sí lo han hecho con alguno de sus socios. Estos acuerdos indirectos pueden condicionar el efecto de los acuerdos directos, aumentando la desconfianza o fortaleciendo la situación³⁹ (Gulati y Westphal, 1999).

El efecto de las redes en el resultado individual de las empresas se ha convertido en un tema clave de los investigadores de alianzas estratégicas (Dyer y Singh, 1998, Gulati *et al.*, 2000; Koka y Prescott, 2002; Goerzen y Beamish, 2005), ya que recursos valiosos como la información pueden estar de forma inherente en las redes donde

³⁹De los acuerdos indirectos podemos obtener información de los socios que se tienen en común, lo que puede fortalecer la cooperación con los mismos si ésta es positiva, pero también puede enrarecerla si la información no es adecuada, ya que generará desconfianza. Gulati y Westphal (1999) concluyen que los terceros socios potencian la confianza o desconfianza que existe, influyendo en la intensidad de la misma, pero no en su dirección.

actúan, proporcionando una ventaja estratégica (Dyer y Singh, 1998; Gulati, 1999). Incluso, el conjunto de acuerdos realizados por una empresa dentro de la misma puede entenderse como un recurso inimitable que no puede sustituirse.

En conclusión, la economía de redes presenta a éstas como la forma cooperativa más adecuada para obtener los máximos beneficios posibles del componente cooperativo ante las circunstancias actuales del entorno. Así, por la utilización en red las empresas tienen ventajas de información, ya que pueden acceder al conocimiento, recursos, mercados y tecnologías de todos los socios, compartiendo riesgos, aprendizaje interorganizacional y economías de escala y alcance. Todo esto hará que se mejore el proceso de identificación de socios, ya que se realizará una valoración más eficiente de las alianzas potenciales. Si el desarrollo de los acuerdos establecidos es óptimo, crecerán en número y aumentará al mismo tiempo la confianza y la reputación de las empresas implicadas.

3.5.2.- Enfoque organizacional

El enfoque organizacional, al igual que la Teoría de los Costes de Transacción, trata de forma separada y aislada cada una de las transacciones que se producen en una alianza, por lo que analiza los acuerdos cooperativos en un contexto asocial (Gulati, 1998). Se centra en aspectos tales como: modos de organización de las alianzas, formación de la confianza en los acuerdos cooperativos y el acceso a recursos escasos que no se poseen (lo analiza la Teoría de Dependencia de Recursos que se estudiará en el siguiente apartado).

El motivo para establecer acuerdos cooperativos desde este enfoque es combinar habilidades y recursos complementarios y capturar *know-how* de diferentes organizaciones (Hamel *et al.*, 1989; Hamel, 1991; Doz y Hamel, 1998) con el fin de poder explotar oportunidades de negocio (Teece, 1986; Grant, 1996). La necesidad de la empresa de disponer, obtener o desarrollar un conjunto de recursos necesarios para su supervivencia, justifica que una forma de satisfacerla sea a través de la cooperación como alternativa a su adquisición en el mercado o al desarrollo interno (Navas y Guerras, 2002: 428), sobre todo, cuando exista reciprocidad o complementariedad en la disponibilidad de recursos (Bowman y Faulkner, 1997). Dussauge y Garrete (1999)

utilizan el término “efecto maquiavélico” para definir a aquellas empresas cuyo objetivo en la alianza es apropiarse de las habilidades y capacidades de los socios antes que acceder a los recursos complementarios. El enfoque organizacional considera este efecto como un objetivo explícito de los socios.

Los aspectos más relevantes referidos a la organización en un acuerdo cooperativo son (Child y Faulkner, 2002: 37): importancia relativa de la estructura y los procesos en su dirección, su carácter de red y aspectos relacionados con el control, la autonomía y el aprendizaje. Consideran necesaria la existencia de canales formales e informales de comunicación que aseguren la generación de confianza necesaria para proceder a un ajuste cultural, compartir con éxito el proceso de toma de decisiones y tratar que las alianzas se adapten a su entorno. Se considera positivo para el comportamiento cooperativo y para el aprendizaje organizacional, regular las acciones a acometer en el caso de que surjan distintas contingencias que no existían en el momento inicial del acuerdo (Luo, 2002). Dentro del enfoque organizacional, nos encontramos con la aproximación del aprendizaje interorganizacional.

El aprendizaje interorganizacional establece que la alianza es un medio idóneo para transferir conocimiento entre socios y fomentar el aprendizaje. Gracias al aprendizaje organizacional es posible la transformación de información en conocimiento (March, 1991; Teece y Pisano, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Mowery *et al.*, 1996; Tsang, 1997). Se centra en el análisis de la transferencia, la apropiación de competencias y la complementariedad de activos (Teece, 1986). Reconoce que el conocimiento tácito sólo puede ser adquirido a través de procesos de *learning by doing* (Doz y Hamel, 1988; Kogut, 1988; Mowery *et al.*, 1996), para lo que se requiere la replicación de la organización para poder transferirlo.

Las empresas pueden almacenar y recuperar el aprendizaje inferido (fruto de acuerdos pasados que se repiten para una misma actividad) para futuros compromisos en esa misma actividad (Hoang y Rothaermel, 2005: 333). Dichas inferencias de experiencias pasadas podrían ser codificadas en rutinas (Nelson y Winter, 1982) que serán activadas cuando determinados estímulos se hagan presentes. Estas rutinas junto a la capacidad de gestión de alianzas constituyen los activos intangibles que más contribuyen al incremento de los resultados de alianzas futuras (Barney, 1991). Sin

embargo, si la empresa siempre desarrolla el mismo tipo de alianza estratégica, las rutinas que se generen van a reportar un aprendizaje adicional mínimo. Así, Hoang y Rothaermel (2005: 333) concluyen que la experiencia con un socio específico tiene un efecto negativo marginalmente significativo en el resultado de los proyectos conjuntos, ya que sólo aporta información redundante (Gulati, 1995). Con el acceso al conocimiento tácito y explícito y la adaptación a los cambios del entorno, las empresas buscan establecer y mantener ventajas competitivas. De este modo, se percibe su conexión con el “enfoque del conocimiento”.

3.5.3.- Teoría de la Dependencia de Recursos

Según la Teoría de Dependencia de Recursos las empresas van a incrementar las interacciones con otras empresas para reducir el alto nivel de incertidumbre existente en el entorno, por lo que se generalizan los acuerdos cooperativos. Escribá y Menguzzato (1999) demuestran en un estudio empírico que el grado de dependencia que una empresa tiene con respecto a su socio en una alianza bilateral influye de forma positiva sobre su actitud en la misma, pero se ve mediatizado por las percepciones sobre el comportamiento de la otra parte y sobre el logro de los objetivos comunes e individuales previstos. Además señalan que la dependencia en los socios vendrá determinada por la importancia que tenga para la empresa el acuerdo en términos estratégicos (supervivencia y consecución de objetivos) y económicos.

Emerson (1962) señala que el grado de dependencia de una relación es inversamente proporcional a las posibilidades que una empresa tiene para lograr sus objetivos fuera de dicha relación. Los recursos y capacidades propios, así como las posibilidades para desarrollar otras opciones estratégicas alternativas deberían disminuir el grado de dependencia de la empresa (Escribá y Menguzzato, 1999).

Child y Faulkner (2002: 34) apuntan la importancia del proceso de negociación en el nivel de dependencia. El objetivo es que los socios contribuyan al acuerdo con recursos que no posea la empresa, a cambio de la expectativa de recibir un valor añadido, por lo que se fomenta el componente cooperativo por encima del competitivo. Por su parte, Pfeffer y Salancik (1978) argumentan que la habilidad de una empresa para controlar los recursos que son vitales en la alianza le proporciona poder. Dentro de

la alianza será más poderosa la empresa que tenga menor dependencia, porque tendrá mayores posibilidades de influir en el comportamiento del resto de participantes para el cumplimiento de sus propios objetivos. El comportamiento de cada participante produce un beneficio mutuo en el intercambio, por lo que el beneficio de la empresa también depende del comportamiento del socio (Rodríguez y Wilson, 2002: 54).

Según Gulati y Westphal (1999) las empresas pueden usar las alianzas para limitar la dependencia que tienen de otras entidades en el mercado, y de este modo tratar de asegurarse el acceso futuro a flujos de recursos que ellas no poseen de forma aislada. Westphal, Boivie y Han (2006) consideran que en las relaciones formales entre organizaciones, como las desarrolladas en los Consejos de Administración, se gestiona la dependencia de recursos y se pueden establecer futuras alianzas con el objeto de aprovechar la complementariedad de sus activos y reducir la incertidumbre asociada al acceso a los recursos que se necesitan. Sin embargo, si las empresas cooperan para adquirir conocimiento y habilidades que reduzcan su nivel de dependencia, cuando alguno de los socios cumpla sus objetivos existen muchas posibilidades de que la cooperación finalice (Inkpen y Beamish, 1997).

3.5.4.- Perspectiva evolutiva

Nelson y Winter (1982) señalan que las empresas difieren entre sí por las rutinas que desarrollan para dirigir su actividad. Además, mencionan que la escuela económica de la evolución ha desarrollado una teoría de cómo las organizaciones cambian en el tiempo y en el espacio a través de la evolución, adaptación y replicación del comportamiento basado en rutinas. Debido a su vinculación con las rutinas, esta perspectiva está claramente relacionada con la Teoría de Recursos y Capacidades.

Este análisis puede ser aplicado a los acuerdos cooperativos, ya que las empresas en el desarrollo del objetivo común también desarrollan rutinas. Por tanto, si la alianza quiere sobrevivir en el tiempo tendrá que eliminar o cambiar aquellas rutinas que se muestran ineficaces, y reforzar aquellas que obtengan resultados positivos, ya que pueden proporcionar ventajas competitivas. Las organizaciones se ven sometidas a procesos de ajustes, donde se producen mejoras incrementales de bajo coste que no suponen una ruptura con sus rutinas anteriores (Nelson y Winter, 1982). La empresa que

establece a menudo relaciones de colaboración, internaliza la dirección de esas relaciones con sus rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982), desarrollando una competencia en formar y gestionar alianzas (Anand y Khanna, 2000; Kale *et al.*, 2000).

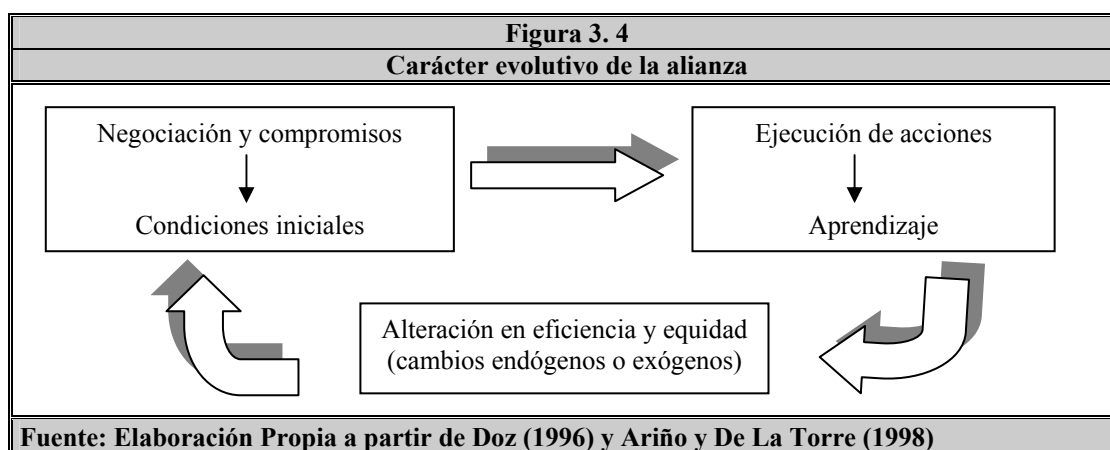
Las rutinas interorganizativas (pautas estables de interacción entre dos o más empresas) forjadas por la experiencia acumulada van a influir en los resultados de la alianza, estando dicho efecto mediatizado por la forma organizativa de la misma. Para desarrollar estas rutinas, las empresas deben aprender sobre (Zollo *et al.*, 2002:702): el conocimiento específico del socio, la tecnología y conocimientos específicos que se requieren para desarrollar nuevos productos en áreas concretas de interés para la empresa y cómo manejar la complejidad de los procesos de la alianza. Dichas rutinas determinan el nivel de conocimiento acumulado, la creación de nuevas oportunidades y permite a los socios desarrollar sus objetivos estratégicos.

Al tratar esta perspectiva, queremos exponer el carácter dinámico del funcionamiento de un acuerdo cooperativo. La alianza se define como un proceso continuo en el que al contexto le sigue una acción tomada por la empresa. Los autores que han destacado en el análisis dinámico de la cooperación son Doz (1996), Ariño y De La Torre (1998), Koza y Lewin (1998) e Iyer (2002).

Koza y Lewin (1998) proponen la Teoría Co-Evolutiva de las alianzas, donde las condiciones iniciales marcan el propósito de la relación cooperativa, evolucionando de manera conjunta con la estrategia del socio (debido a que las alianzas estratégicas forman parte de la estrategia de la organización, por lo que deben evolucionar con ella) y con el entorno organizativo, institucional y competitivo (Ohmae, 1989; Ariño y De La Torre, 1998). En ocasiones la alianza evoluciona en dirección contraria a las estrategias de los socios, pudiendo modificar su posición competitiva (Medcof, 1997). Das y Teng (2002) argumentan que en los acuerdos se produce una co-evolución, ya que la evolución de un socio afecta a la del otro y a la de la propia alianza. Lo mismo ocurriría con el entorno, ya que existe una influencia bidireccional entre los acuerdos y los entornos donde se desarrollan. Esta teoría ha sido perfeccionada por los trabajos de Ariño y De la Torre (1998) y Ring (2000).

Las modificaciones del acuerdo hacen que las empresas alteren sus formas de gobierno y establezcan las garantías necesarias para que las empresas se adapten a la nueva situación (Ohmae, 1989; Ring y Van de Ven, 1992). Dicho carácter evolutivo puede motivar a las empresas a introducirse en nuevas alianzas formando redes de empresas. Los objetivos, actividades y estructura de la alianza estarán condicionados por su propósito y, por tanto, variarán en función de éste.

Doz (1996) considera que para estudiar la evolución en las alianzas es necesario establecer una teoría dinámica de carácter inductivo (es la más adecuada cuando se estudia un fenómeno relativamente desconocido), en la que la aparición de eventos a lo largo del tiempo juega un papel clave. Doz (1996:56) establece que la evolución de la cooperación viene determinada por el aprendizaje de: tareas, procesos, habilidades, objetivos y entorno, que media entre las condiciones iniciales del acuerdo (a su vez influyen en el proceso de aprendizaje) y los beneficios que se derivan de él. Dicha evolución estará formada por un ciclo de repetidas negociaciones, compromisos y ejecución de los acuerdos entre todos los socios a través de relaciones formales e informales (Ring y Van de Ven, 1994; Ariño y De la Torre, 1998). Una vez iniciada la cooperación los procesos de aprendizaje generarán una retroalimentación⁴⁰ que modificarán las condiciones iniciales, por lo que se producirá otra secuencia de negociación, de compromisos y se ejecutarán nuevos planes (Figura 3.4).



⁴⁰ Ariño y De la Torre (1998) y Ring (2000) consideran que una retroalimentación positiva es crítica en el proceso evolutivo de una alianza estratégica, ya que contribuye a aumentar la confianza mutua. Sin embargo, si la retroalimentación no conduce a un entendimiento mutuo, podría desembocar en la disolución de la misma. La retroalimentación depende en gran medida del proceso de control, que se utiliza para hacer el logro de los objetivos más previsible, generando confianza y asegurando beneficios más ciertos (Das y Teng, 1998).

Debido al componente dinámico que tiene inherente cualquier alianza, puede que ésta cambie con el transcurso del tiempo, distanciándose de las estrategias de sus socios (Koza y Lewin, 2000) lo que tendría diversos efectos en el rendimiento de éstos (Harrigan, 1986). Podríamos decir que la Teoría Co-evolutiva propuesta por Koza y Lewin (1998) que tiene como base la perspectiva evolutiva de Nelson y Winter (1982), es integradora de varias perspectivas existentes hasta el momento. Contribuye al estudio de la formación y desarrollo de los acuerdos cooperativos, ya que tiene como unidad de análisis la alianza, considerando tanto aspectos internos como elementos del entorno.

3.5.5.- El enfoque del valor transaccional

Este enfoque ya ha sido mencionado en apartados anteriores. El valor de un acuerdo cooperativo se obtendrá de la diferencia entre las rentas potenciales que se derivan de la combinación de recursos especializados y los costes potenciales relacionados con las transacciones de dichos recursos en la alianza (Madhoc y Tallman, 1998).

El valor para Madhoc y Tallman (1998) es la capacidad de renta generada por un activo o recurso, tangible o intangible. Para ellos, la forma de gobierno y los mecanismos de control formales para luchar contra el oportunismo tienen implicaciones directas en la creación de valor, al igual que tienen en cuenta que la relación de cooperación es un recurso valioso y que los costes de transacción minan dicho valor. Por tanto, el potencial de crear valor del comportamiento cooperativo se incrementa cuando existe una confianza mutua que evita el oportunismo. En este proceso cobra especial relevancia la retroalimentación, la flexibilidad y el aprendizaje.

Por su parte, existe una diferencia entre el valor potencial y el realizado, ya que el primero tiene que ver con la elección de una forma organizativa y se refiere a las sinergias teóricas que rodean la combinación ideal de recursos y capacidades complementarias, y el segundo está relacionado con la eficiencia de la dirección real de la alianza. El objetivo será disminuir esa diferencia, ya que ésta determinará la calidad del acuerdo. Por tanto, la realización de valor en un acuerdo cooperativo requiere una apreciación general de su proceso de dirección y un entendimiento de la dinámica de las alianzas y sus beneficios (Parkhe, 1993a; Doz, 1996; Madhoc y Tallman, 1998). Una

mayor experiencia en gestión de alianzas y un mayor grado de relación entre las actividades de los socios y entre los negocios del socio y la alianza influyen positivamente en la generación de valor (Anand y Khanna, 2000; Kale, Dyer y Singh, 2002). Sin embargo, dichos beneficios pueden verse compensados por unos costes elevados si la forma de gobierno seleccionada no es la óptima (Alcalde, Espitia y García Casarejos, 2004).

A menudo, para obtener el mayor valor posible de los activos de la empresa hay que gestionarlos junto a otros que no posee, lo que implica incurrir en gastos específicos de la alianza, que va a suponer importantes costes hundidos, ya que es difícil utilizar dichos activos en otros mercados por su poca movilidad. Sin embargo, dicha inversión fortalece el compromiso en el acuerdo y potencia su valor (Madhoc y Tallman, 1998: 331). Cuando existen muchos recursos y capacidades tácitas para combinar por los socios, la inversión específica para la relación se incrementa considerablemente y existe un mayor riesgo de comportamiento oportunista. El entendimiento, la confianza, la paciencia y el compromiso aumentan las posibilidades de combinar los activos tácitos. Además hay que hacer un esfuerzo, e intentar dar coherencia a la relación en el largo plazo, para poder percibir su verdadero valor.

3.5.6.-Teoría Institucional

Meyer y Rowan (1991) señalan que una de las premisas básicas de la Teoría Institucional es que las organizaciones adoptan sus estrategias, estructuras y prácticas en función del entorno donde operan para obtener apoyo y legitimidad⁴¹ y conseguir sobrevivir. Apuntan que la legitimidad y la aceptación social tienen un valor añadido mayor que la eficiencia técnica en relación al éxito de los acuerdos. El empleo de esta teoría para el análisis de la cooperación se fundamenta en que ésta se desarrolla en un contexto social sujeto a un cambio continuo, que a su vez está determinado por las experiencias previas que acumulan los socios. El proceso social que constituye una

⁴¹ La legitimidad es la justificación social de que una acción o actividad es públicamente validada, es decir, que se reconoce que la empresa posee una competencia distintiva para proporcionar un bien o servicio (Perrow, 1961). No es un fin en sí misma, sino que puede convertirse en un recurso estratégico con un importante potencial tanto económico como competitivo, ya que puede proporcionar: entrada en nuevos mercados, desarrollo de acuerdos cooperativos adicionales, mejorar la responsabilidad social de la empresa, mayor apoyo interno de la organización y aceptación social de la forma de la alianza por los socios y por el mercado (Dacin *et al.*, 2007).

alianza está formado por conceptos procedentes de los campos institucionales a los que pertenecen sus miembros (Philips, Lawrence y Hardy, 2000).

Esta teoría toma como elemento de análisis la propia alianza, considerando que los acuerdos son estrategias de “construcción” de nuevas instituciones. Toda actividad económica está dentro de un contexto institucional más amplio, compuesto por normas, reglas y expectativas que van a definir el comportamiento económico aceptable socialmente. La globalización ha incrementado la presión sobre las empresas para que cumplan con su responsabilidad social, por lo que ésta es un requisito importante a la hora de buscar socios para la cooperación empresarial (Christmann y Taylor, 2001).

Dacin *et al.* (2007) llegan a la conclusión de que las características del entorno y de la propia empresa originan que surjan distintas necesidades de legitimidad que harán que las empresas desarrollen acuerdos cooperativos. Los distintos tipos de legitimidad (de mercado, relacional, social, de los inversores y de la propia alianza) van a tener una relación directa con el resultado de la empresa y del propio acuerdo, donde su estructura de gobierno y los criterios de selección de socios desarrollarán un efecto mediador. Dicha relación viene dada porque la legitimidad genera apoyo a la relación interorganizativa, aumenta la reputación de la empresa así como su posibilidad de supervivencia y procura recursos críticos o ventajas estratégicas.

Podemos relacionar esta teoría con la Teoría de los Costes de Transacción, ya que ésta considera que la economía está caracterizada por una elevada incertidumbre y racionalidad limitada. Por tanto, para que un acuerdo cooperativo pueda ser eficiente necesita el apoyo de los propios integrantes de la empresa, por lo que requiere legitimidad de los inversores, sobre todo si la cooperación ha sido empleada en el pasado y no ha sido exitosa o ésta requiere una inversión considerable (Dacin *et al.*, 2007).

3.5.7.- Teoría de Juegos

La Teoría de Juegos analiza las estrategias cooperativas o competitivas desarrolladas por los “jugadores” (los socios del acuerdo) y su impacto en los beneficios del juego (resultado de la alianza). La cooperación maximiza los intereses comunes,

pero no los propios, en los juegos de dos jugadores. Sin embargo, si un jugador coopera y el otro no lo hace, éste último obtendrá mayores beneficios, por lo que se incentiva el comportamiento oportunista⁴².

Williamson (1985) considera que el comportamiento cooperativo puede relacionarse con el “dilema del prisionero”, que es una relación que la Teoría de Juegos considera como un juego de suma no nula, en el que la cooperación es necesaria para la realización de beneficios mutuos. En este tipo de juegos, la comunicación previa a la cooperación juega un papel primordial en el desarrollo de la misma y todos los implicados pueden obtener beneficios (Nooteboom, 1999).

Desde la Teoría de Juegos, la cooperación se contempla como un comportamiento dotado de incertidumbre e inestabilidad, porque por un lado existen incentivos para desarrollar el acuerdo con el socio, ya que conduce a una serie de beneficios que no se pueden alcanzar de forma aislada, pero por otro, estos beneficios dependen de las acciones estratégicas que desarrolle cada “jugador” (Parkhe, 1993b). La Teoría de Juegos establece la necesidad de que los socios reconozcan: el fenómeno iterativo⁴³ entre sus acciones, la ausencia de mecanismos disponibles para hacer cumplir tratos y compromisos y la incertidumbre existente en el movimiento de los socios.

Parkhe (1993b) apunta que romper compromisos en el presente reduce la probabilidad de cooperar en el futuro, por lo que se reconoce que el socio que en una alianza actúe de forma competitiva generará beneficios inmediatos pero tendrá problemas en el futuro para encontrar socios por la “mala” reputación cooperativa creada. Sin embargo, se producen ocasiones en que los beneficios esperados de engañar superan a los de cooperar (Das y Teng, 2000). Por tanto, la Teoría de Juegos presenta las situaciones en las que la cooperación puede ser recompensada y las condiciones bajo las cuales esto sucede. Sin embargo, posee múltiples simplificaciones, tales como el no valorar el contexto social del socio, la posible comunicación entre las partes y como afecta a cada socio la incertidumbre (Child y Faulkner, 2002).

⁴² Hennart (1991: 486) señala que en un acuerdo cooperativo existen incentivos para engañar al socio, ya que cada empresa encuentra más ventajoso maximizar sus propias ganancias a expensas de los demás (Buckley y Casson, 1988:34), lo que generará alta inestabilidad (Kogut, 1989; Parkhe, 1993a).

⁴³ Parkhe (1993b:799) señala que la iteración incrementa la posibilidad de cooperación al promover estrategias de reciprocidad. Los juegos iterativos proporcionan “compromisos mutuos”, que se van reforzando progresivamente por los beneficios que la relación le va proporcionando.

Siguiendo esta teoría, Parkhe (1993b:797) apunta que es posible reducir la incertidumbre e incrementar la robustez del acuerdo cooperativo si se analizan las pautas de la recompensa a obtener y la sombra del futuro. Con respecto a las primeras, mencionar que sólo se realizará la cooperación cuando exista la expectativa de generar valor, lo que no va a garantizar la robustez del acuerdo. Este análisis debe ser continuo porque pudieran darse cambios en la estructura del juego al realizarse nuevas valoraciones sobre reputación, historia cooperativa, compromiso, aparición de socios más atractivos, etc. Parkhe (1993b:799) encuentra una relación significativa entre los resultados de las alianzas y las características de la recompensa a obtener. Por su parte, la sombra del futuro es el vínculo entre los beneficios futuros que una empresa anticipa y sus acciones presentes. Una larga sombra se apoya en los resultados positivos que se derivan de una cooperación mutua. Telser (1980) considera que un acuerdo cooperativo se mantendrá si el sacrificio de beneficios futuros que resultarían del incumplimiento del acuerdo por parte de la empresa es mayor que la ganancia inmediata si comete engaños. Es por esto, por lo que las empresas deben saber que “el futuro arroja una sombra en el presente que afecta a las pautas de comportamiento actuales” (Parkhe, 1993b: 799). Aspectos relacionados con la sombra del futuro son:

a) Inversión en activos específicos: Sirve para alterar la estructura de la recompensa de la alianza al incrementar el coste de romper un acuerdo y, por lo tanto, alargar la sombra del futuro.

b) Duración del acuerdo: El nivel de cooperación entre los socios está positivamente relacionado con el tiempo de duración del acuerdo (Parkhe, 1993b: 800; Zeng y Chen, 2003) al aumentar las posibilidades de generar confianza y reputación (Cravens *et al.*, 2003).

c) Interacción y transparencia. La interacción frecuente entre los socios y una alta transparencia del comportamiento (propio y del socio) potencian el comportamiento recíproco y hacen la sombra del futuro un promotor efectivo de la cooperación (Axelrod, 1984).

Parkhe (1993b:794) manifiesta que la Teoría de Juegos sugiere que en función del motivo de la cooperación habrá distintos niveles de comportamiento oportunista, de

incertidumbre en el comportamiento y resultado y de estabilidad. En las alianzas de objetivo común, donde los socios aportan capacidades diferentes que son complementarias, predomina el comportamiento cooperativo. Mientras tanto, en las alianzas de intercambio o de beneficio mutuo predomina el obtener lo máximo del socio protegiendo los activos propios.

Por último, Zeng y Chen (2003:597) establecen que cuando una empresa está en las últimas fases del “juego” y no ha conseguido acceder al nivel de conocimiento que ella deseaba, tenderá a proteger sus capacidades y optará, por lo tanto, por un comportamiento competitivo. También señalan que es complicado para los socios entender la naturaleza del juego y que una vez conseguido es cuando deben tratar de potenciar el componente cooperativo de la alianza.

3.5.8.- Teoría de la Agencia

Actualmente el poder de explicación de la Teoría de la Agencia está en el centro de debate tanto en el ámbito estratégico como financiero, teniendo poca aplicación al estudio de las alianzas, ya que hasta ahora se ha empleado en el análisis de otras estrategias de crecimiento como la diversificación y las adquisiciones (Reuer y Ragozzino, 2006).

La empresa es un nexo de contratos entre los distintos grupos de interés o *stakeholders* que participan en la misma (empleados, directivos, proveedores, acreedores, propietarios, clientes, comunidad, hacienda pública, etc.). La Teoría de la Agencia analiza el problema del conflicto de intereses entre los miembros de una organización⁴⁴ (Jensen y Meckling, 1976). Eisenhardt (1989) identifica el contrato entre el principal y el agente como el tema central de análisis de esta teoría. Un *principal* realiza una combinación de incentivos y de mecanismos de control para asegurar que el comportamiento de los *agentes* sea consistente con sus objetivos. Así, se podría repartir la rentabilidad obtenida en el acuerdo y establecer adecuados sistemas de información para compartirla. Eso contribuiría a la generación de confianza y a la reducción de

⁴⁴ Reuer y Ragozzino (2006) consideran que los “problemas de agencia” incrementarán su influencia cuando la cartera de inversiones de los accionistas no está diversificada o existen muchas imperfecciones en el mercado.

control, con el transcurso del tiempo. Señala que el comportamiento humano es interesado, sujeto a una racionalidad limitada y aversión al riesgo. Lo que se pretende es la búsqueda de la forma más eficiente de regular dicha relación para que no se vea perjudicada por la asimetría de información y el conflicto de intereses. De este modo, propone que las condiciones del acuerdo estén orientadas al comportamiento de los individuos (salario por estar disponible una serie de horas, autoridad,...) y a los resultados (comisiones, *stock options* y recompensas por resultados).

Reuer y Ragozzino (2006:28) consideran que la separación entre propiedad y control tiene implicaciones en la política de inversión de la empresa y en sus resultados. Además, concluyen que dicha separación va a aumentar la propensión a establecer acuerdos cooperativos (tanto nacionales como internacionales) por parte de la empresa, ya que así los tomadores de decisión pueden obtener beneficios privados a costa de los intereses de los accionistas. Esta situación anima a los gerentes de las empresas a imitar las acciones de otras entidades que hayan tenido éxito en la misma industria aunque no sea la mejor opción para alcanzar los objetivos organizacionales⁴⁵ (Reuer y Ragozzino, 2006).

Existen diversos trabajos que han analizado el conflicto de objetivos entre accionistas y directivos que pueden conducir a la formación de alianzas destructoras de valor (Monhanram y Nanda, 1996; Park y Kim, 1997; Fröhls *et al.*, 1998; Chen *et al.*, 2000). Las tres razones que argumentan Vidal y García-Canal (2003a) que pueden conducir al director general de una empresa a desarrollar acuerdos cooperativos sin ser necesarios para la empresa, o si lo son, en términos inadecuados, con el único objetivo de beneficiarse él en detrimento de la empresa, son: continuidad en su cargo, visibilidad y prestigio y aumento del poder de control con respecto a los órganos de gobierno. En esta línea, Geringer y Woodcock (1995) señalan que los directivos tendrán incentivos para acometer alianzas si detectan posibilidades de potenciar sus competencias como gerentes o aumentar sus beneficios sociales (estatus y prestigio). De este modo, los directivos podrán mejorar su situación laboral gracias al trabajo común a los socios. Sin embargo, el trabajo realizado por Vidal y García-Canal (2003a) muestra que el conflicto

⁴⁵ Esta influencia de factores organizacionales para el establecimiento de alianzas hace que sea correcto analizar el acuerdo desde la propia empresa (en contra de la tendencia de los últimos años de analizarlo desde el propio acuerdo).

de objetivos entre accionistas y directivos no influye en la creación de valor, salvo en los casos en los que el director general de la empresa tiene una posición débil en la misma.

La Teoría de la Agencia proporciona una visión distinta y contraria al fenómeno cooperativo. La mayor parte de las investigaciones de las últimas décadas enumeran los motivos positivos que tienen las empresas para cooperar y los beneficios variados que confieren (Contractor y Lorange, 1988a). Sin embargo, la teoría que nos ocupa ofrece una perspectiva revisionista de estos motivos, argumentando que parte del crecimiento del número de alianzas que desarrollan las empresas podría explicarse por los incentivos que surgen al no poder alinear intereses entre los agentes debido a la separación entre propiedad y control (Reuer y Ragozzino, 2006). De este modo, Reuer y Ragozzino (2006) establecen que la cooperación puede esconder razones defensivas, como por ejemplo, mantener el nivel de cuota de mercado y no tener como fin generar ventajas competitivas (Porter y Fuller, 1986).

Es importante que todos los implicados en la empresa sean conscientes de la importancia de la alianza, para ello habrá que evitar que algún colectivo o grupo de agentes se vea perjudicado con el desarrollo del acuerdo. Por esto habrá que fomentar un consenso entre los socios, informar de la oportunidad que supone la alianza, conseguir la motivación de todos los socios (Lorange y Roos, 2000: 32, 41) y tratar de hacer convergentes sus objetivos distintos. Para alcanzarlo, en ocasiones es necesario el establecimiento de contratos donde se recojan las obligaciones existentes entre las partes.

3.5.9.- Teoría del Poder del Mercado

La Teoría del Poder del Mercado es una teoría estratégica que señala que las empresas pueden incrementar su éxito competitivo asegurándose posiciones más fuertes en sus mercados. Porter (1980) señala que la posición que una empresa ocupa en la estructura de la industria determina la estrategia genérica más viable y rentable para ella. Un acuerdo cooperativo puede ofrecer a todos los socios posibilidades de mejorar la posición que ocupan en su industria.

Es la teoría empleada cuando se diferencia entre alianzas ofensivas y defensivas (Hymer, 1972). Las primeras se caracterizan por los intentos de desarrollar ventajas competitivas y fortalecer la posición de la empresa al reducir el poder de mercado de otros competidores y/o reducir los costes de producción y/o distribución. En cuanto a las segundas, mencionar que las empresas construyen barreras de entrada que les permiten asegurarse su posición y estabilidad en la industria para incrementar sus beneficios. Son utilizadas por las empresas competitivamente más débiles para defenderse de las empresas dominantes.

Esta teoría considera que la cooperación empresarial es el medio más rápido y económico para incrementar la cuota de mercado y, de este modo, el poder de mercado. Sin embargo, no tiene en cuenta la confianza. Así, la cooperación sólo continuará si se alcanzan beneficios superiores en el largo plazo. Sólo valora aspectos del contexto (nacional, sectorial y organizacional) pero no tiene en cuenta los medios por los que las empresas podrían beneficiarse en su acción conjunta con las características del contexto (Child y Faulkner, 2002: 19).

La Tabla 3.6 recoge la síntesis de los enfoques analizados en este apartado.

Tabla 3.6	
Aproximaciones al fenómeno cooperativo desde distintos enfoques	
Enfoque	Síntesis
Economía de redes	La diversidad existente en una red aumenta las habilidades globales de los socios, presenta nuevas oportunidades de cooperación y reduce la incertidumbre
Enfoque organizacional	Las alianzas combinan activos complementarios de diversas organizaciones con el fin de explotar oportunidades de negocio y garantizar su supervivencia
Teoría de la Dependencia de Recursos	Estudia los incentivos y beneficios que pueden obtener los socios en la cooperación en función de su grado de dependencia
Perspectiva evolutiva	A través del aprendizaje cambian las rutinas interorganizativas de los socios de la alianza, por lo que la cooperación tiene una dimensión dinámica
Enfoque del valor transaccional	Las decisiones de asignación de recursos deben basarse en la maximización del valor transaccional (diferencia entre beneficios y costes)
Teoría Institucional	Las organizaciones adoptan sus estrategias, estructuras y prácticas en función del entorno donde operan para obtener apoyo y legitimidad y conseguir sobrevivir
Teoría de Juegos	Basada en la iteración en las acciones entre los socios de la alianza. Necesidad de cooperación para maximizar beneficios conjuntos
Teoría de la Agencia	Las alianzas poseen ventajas de trabajo en equipo, pero hay que estructurar y controlar el acuerdo para equilibrar el cumplimiento de los distintos objetivos de todos los agentes
Teoría del Poder del Mercado	A través de los acuerdos cooperativos las empresas incrementan su cuota de mercado y, por tanto, su poder de mercado

En este capítulo hemos tratado de reflejar la amplia variedad de aproximaciones teóricas que analizan los acuerdos cooperativos. Tanto la Teoría Económica, a través de la Teoría de los Costes de Transacción, como el enfoque estratégico por medio de la Teoría de Recursos y Capacidades muestran las bondades de la formación de alianzas, pero olvidan, en nuestra opinión, dos aspectos importantes.

El primero es el dinamismo inherente a cualquier acuerdo cooperativo. Por este motivo, es necesario que las empresas sean flexibles y se doten de una alta capacidad de adaptación, para que en cualquier momento puedan modificar su estrategia de cooperación, obteniendo de la misma los mejores resultados posibles. Para salvar esta limitación introduciremos en el estudio empírico una variable que recoja la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno, a través de las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978).

El segundo se refiere a los aspectos sociales que influyen sobre el comportamiento cooperativo. De este modo, se comienzan a configurar redes de empresas donde se obtienen mayores ventajas, principalmente a través de factores como la confianza y la reputación, que ni la Teoría de los Costes de Transacción ni la Teoría de Recursos y Capacidades estudiaban. Por este motivo, en los últimos años está adquiriendo mayor importancia para analizar los acuerdos cooperativos el enfoque del capital social. En la parte empírica se considerarán la confianza, la existencia de experiencia cooperativa previa, la reputación del socio y el comportamiento cooperativo mostrado por la empresa.

Por tanto, estimamos que los acuerdos cooperativos deben ser estudiados desde diversos enfoques, recogiendo aspectos económicos, estratégicos y sociales, ya que, como apuntan Escribá y Menguzzato (1999), las alianzas son relaciones interorganizativas de carácter económico, con una lógica establecida y desarrolladas socialmente. Para cumplir con los objetivos, y cómo ya analizábamos en el Capítulo 1, desarrollaremos tres modelos multidisciplinares. Sin embargo, en cada uno de ellos destaca el empleo de una aproximación teórica distinta, que podríamos decir que configuran los principales enfoques de estudio dentro de la Dirección de Empresa: conductual (MODELO A), económico (MODELO B) y estratégico (MODELO C).

CAPITULO 4

TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS COOPERATIVOS

4.1.- CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Después de señalar las principales características que definen a la cooperación empresarial y analizar los diversos enfoques teóricos que la tratan, vamos a identificar distintas tipologías de acuerdos cooperativos. Es interesante analizar las características de las distintas formas que puede adoptar un acuerdo cooperativo, para que aquellas empresas con poca experiencia cooperativa o que nunca han desarrollado dicha opción estratégica tengan un conocimiento más cercano de la variedad de modos de desarrollarla.

Todo lo analizado hasta el momento es aplicable a un acuerdo cooperativo en general, pero cada alianza tendrá unos motivos, unas ventajas y riesgos y le influirán más unos factores que otros. Esto quiere decir que no va a existir una forma de gobierno mejor que el resto, sino que habrá que estudiar los motivos de la cooperación, la naturaleza de la inversión y las características específicas de cada relación para determinar la forma de gobierno más adecuada (Child y Faulkner, 2002). Incluso, por el carácter dinámico de la cooperación, puede ser que para un mismo acuerdo cooperativo sea aconsejable cambiar de forma organizativa durante su desarrollo si se producen cambios en las expectativas y objetivos de los socios (Doz, 1996).

La elección de la estructura de la alianza está relacionada con el propósito de la misma ya que va a restringir las opciones estructurales disponibles para los socios (Glaister y Buckley, 1996). Además, está influido directamente por los socios, las tareas y la incertidumbre tecnológica, por un lado, y por la interacción entre los activos específicos de cada socio para el acuerdo, la incertidumbre relacionada con los socios y la incertidumbre vinculada con las tareas, por otro lado (Santoro y McGill, 2005:1261).

A continuación, vamos a hacer una clasificación de las alianzas en función de la forma organizativa de las mismas, tomando como base la Teoría de los Costes de Transacción (acuerdos de capital y acuerdos contractuales). Posteriormente, desagregaremos los acuerdos cooperativos en función del fin perseguido: exploradores o explotadores (March, 1991). Estas dos clasificaciones son las más utilizadas en la literatura y serán las que emplearemos como base para identificar el tipo de acuerdo

cooperativo desarrollado por las empresas de la muestra. A continuación recogemos en la Tabla 4.1 los principales trabajos realizados utilizando ambas tipologías.

Tabla 4.1		
Tipologías empleadas en los principales trabajos analizados		
Trabajo	Tipología	Sector
Gulati (1995)	Acuerdo de capital y contractual	Automoción, biofarmacéutico y nuevos materiales
La confianza es una de las variables principales que nos determinará el tipo de acuerdo más adecuado		
García-Canal (1996)	Acuerdo de capital y contractual	Todos
Conforme aumenta la complejidad de los acuerdos será más efectivo acometer acuerdos de capital		
Mowery <i>et al.</i> (1996)	Acuerdo de capital y contractual	Sectores tecnológicos
Es más efectivo el aprendizaje crítico de <i>know-how</i> y capacidades de los socios y la transferencia de conocimiento a través de acuerdos de capital		
Saxton (1997)	Acuerdo explotador y explotador	Productos químicos
Hay que alcanzar un equilibrio entre los elementos que llevan a formar acuerdos de ambos tipos para incrementar el éxito de la alianza		
Das y Teng (1998)	Acuerdo de capital y contractual	-
Analizan la relación entre la confianza y el control en un acuerdo cooperativo		
Gulati y Singh (1998)	Acuerdo de capital y contractual	Automoción, biofarmacéutico y nuevos materiales
Conforme aumenta la complejidad del acuerdo se incrementa la probabilidad de acometer acuerdos de capital		
Koza y Lewin (1998)	Acuerdo explorador y explotador	-
Las diferencias entre estos tipos de acuerdos vienen determinadas por: la capacidad de absorción, el control y el nivel de identificación de las empresas con los acuerdos		
Rothaermel (2001)	Acuerdo explorador y explotador	Biofarmacéutico
Las alianzas de explotación tienen un impacto positivo más fuerte en el desarrollo de nuevos productos de empresas asentadas en un sector que las alianzas de exploración. Además, cuanto menor sea el cambio tecnológico los acuerdos de exploración serán más eficientes		
Zollo <i>et al.</i> (2002)	Acuerdo de capital y contractual	Bioteconológico y farmacéutico
Las rutinas interorganizativas que se van generando con la experiencia influyen en el tipo de acuerdo		
Ariño (2003)	Acuerdo de capital y contractual	Todos
La renegociación de los acuerdos influye negativamente en los resultados de los acuerdos de capital y de forma positiva en los resultados de los acuerdos contractuales		
Colombo (2003)	Acuerdo de capital y contractual	Tecnologías de la Información
Cuando se incrementan las diferencias tecnológicas entre los socios son más efectivos los acuerdos de capital		
Oxley y Sampson (2004)	Acuerdo de capital y contractual	Telecomunicación y electrónica
Analizan la elección entre estos tipos de acuerdos para alcanzar un equilibrio entre cooperación y competición		
Rothaermel y Deeds (2004)	Acuerdo explorador y explotador	Bioteconología
Demuestran cómo existe una relación causal entre el tipo de acuerdo cooperativo y el desarrollo de nuevos productos		

Después de realizar una amplia revisión de la literatura y analizando de forma conjunta las Tablas 3.1 y 4.1, podemos concluir:

- La práctica totalidad de los trabajos revisados que utilizan la Teoría de los Costes de Transacción para justificar la cooperación, emplean la tipología de acuerdos de capital y contractual. En los mismos, a medida que aumenta su complejidad y disminuyen las semejanzas entre los socios es más efectivo utilizar acuerdos de capital. De este modo, en nuestro trabajo analizaremos estas variables y las trataremos de relacionar con esta tipología.

- La mayor parte de los estudios que emplean el enfoque del capital social para estudiar la cooperación empresarial, utilizan la tipología de acuerdos exploradores y explotadores. En este caso, a medida que aumenta el cambio tecnológico las empresas tienden a utilizar acuerdos de explotación.

Sin embargo, existen otras tipologías que han sido utilizadas en la literatura y que recogeremos en este capítulo. Por un lado, se identificarán las alianzas según el área funcional donde se desarrolle el acuerdo. A continuación, se desagregarán los acuerdos cooperativos horizontales y verticales, destacando las ventajas que ofrece la cooperación empresarial, según dicha tipología, frente a otras estrategias de crecimiento como la integración vertical y la diversificación. Para terminar, en el último apartado se recogerán otras clasificaciones realizadas por diversos autores y que han sido detectadas en la recopilación bibliográfica realizada.

4.2.- TIPOLOGÍA EN FUNCIÓN DE LA FORMA ORGANIZATIVA DE LA ALIANZA

4.2.1.- Aspectos previos a considerar

Rothaermel y Deeds (2004) señalan que la forma de gobierno de una alianza es un instrumento empleado por las empresas para salvaguardar la inversión realizada en la misma e intentar obtener rentabilidad económica. Por su parte, Parkhe (1993b:795) considera que tiene una importancia crítica en promover la estabilidad de la cooperación.

Dependiendo de la forma de gobierno del acuerdo cooperativo, la naturaleza de los recursos y la distribución de los mismos entre los socios serán diferentes, como también lo serán el proceso y los motivos del aprendizaje, la dinámica competitiva, los mecanismos de aprendizaje y los tipos de conocimiento (Inkpen, 2000: 778). Además, Sampson (2007) apunta que la forma organizativa podría influir en la habilidad e incentivos para compartir información por parte de los socios, lo que afectaría a sus resultados.

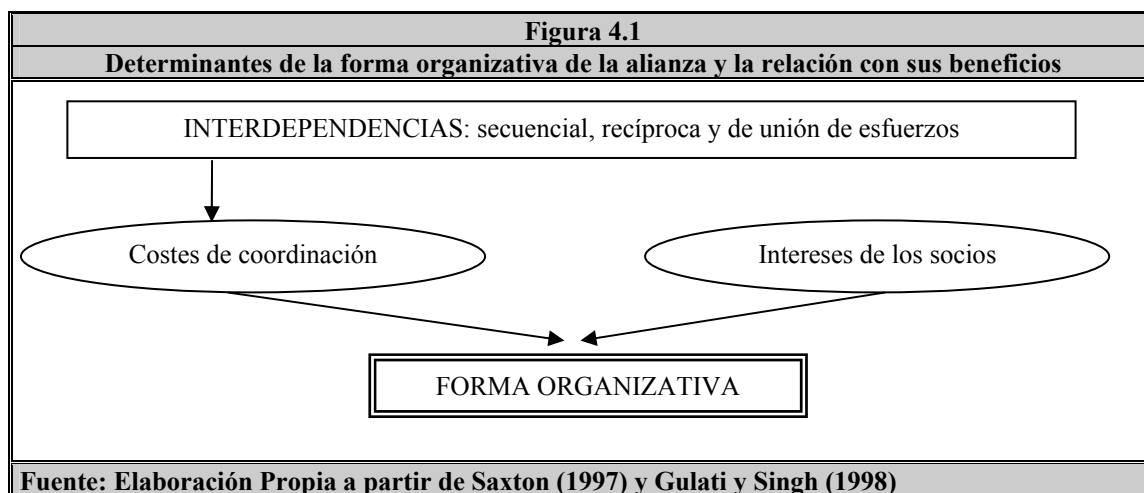
Según Gulati y Singh (1998), la elección de una forma organizativa no sólo depende de los intereses que cada socio tenga en el acuerdo (analizado por el enfoque económico de las alianzas) sino también de los costes de coordinación que se producen en el mismo (tratado en la aproximación organizacional). Estos costes de coordinación dependerán del tipo de interdependencia entre las tareas que se produzca en el acuerdo: secuencial, recíproca y de unión de esfuerzos⁴⁶.

Otro aspecto importante que influye de forma positiva a la hora de seleccionar la forma organizativa óptima para un acuerdo es la experiencia cooperativa previa (Gulati, 1995; Sampson, 2005), ya que la acumulación de conocimientos sobre la gestión de acuerdos facilitará dicha tarea.

Según Luo (2002: 903), en la forma de gobierno de un acuerdo cooperativo siempre debe haber algún tipo de contrato o mecanismo formal que lo regule, para reducir el riesgo moral de la operación y, al mismo tiempo, limitar el comportamiento oportunista de los socios, estableciendo las condiciones del proceso de intercambio. Estos contratos recogen los derechos y deberes de cada parte, sus responsabilidades y objetivos, los métodos de control a los que serán sometidos y los modos de adaptación ante posibles contingencias. Gracias a esta regulación, se asegura una dependencia recíproca y una flexibilidad estratégica bajo condiciones de incertidumbre, y contribuye a la construcción de confianza y éxito en el acuerdo cooperativo (Ring y Van de Ven, 1994; Luo, 2002).

⁴⁶Analizadas en la sección 3.2.4 cuando se estudiaban diversos modos de creación de capital social.

A modo de resumen, recogemos en la Figura 4.1 los factores que determinan la forma de gobierno de un acuerdo cooperativo, y su relación con los beneficios del mismo, tomando como base los trabajos de Saxton (1997) y Gulati y Singh (1998).



Tal es la importancia de la forma organizativa, que existen artículos que se dedican en exclusiva a dicho tema (Osborn y Baughn, 1990; Contractor y Lorange, 1988b; García Canal, 1996; Santoro y McGill, 2005). Tomando como referencia la Teoría de los Costes de Transacción, existen dos tipos diferentes de acuerdos cooperativos en función de la propiedad del capital: acuerdos de capital y acuerdos contractuales (Contractor y Lorange, 1988a; Hennart, 1988; Pisano, 1989; Gulati, 1995; Colombo, 2003).

4.2.2.- Definición de acuerdos de capital y acuerdos contractuales

Las empresas elegirán la forma organizativa de la alianza que maximice el valor de la empresa individual. Los principales factores que les diferencian son la semejanza del conocimiento de los socios, medido a través de la proximidad de sus competencias tecnológicas (Colombo, 2003), y la complejidad del acuerdo. De este modo, a mayor número de similitudes mayor capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) del conocimiento del socio, siendo aconsejable la utilización de un acuerdo contractual. Por su parte, cuando existen importantes diferencias en el conocimiento a compartir, es más adecuada la elección de una participación en capital, ya que ofrece una mejor coordinación y mayor robustez en los canales de comunicación entre las empresas. Sampson (2007) señala que los acuerdos de capital incrementarán los beneficios de la

empresa cuando la diversidad tecnológica sea alta. En cuanto a la complejidad, a medida que aumenta ésta, la forma organizativa idónea es el acuerdo de capital ya que permitirá una mejor gestión del acuerdo. Para medir la complejidad de la alianza se pueden utilizar variables como el número de socios, la proximidad geográfica, la experiencia previa y el tamaño (Colombo, 2003).

Otros factores que determinan sus principales diferencias son el nivel de riesgo compartido, los requerimientos de inversión y las oportunidades de gestión que se presentan (Reuer y Ragozzino, 2006: 38). Ring y Van de Ven (1992) señalan que la forma de gobierno de una alianza refleja el riesgo percibido por las empresas que la forman. De este modo, cuanto mayor es el riesgo asociado a la alianza mayor es la propensión a establecer acuerdos de capital (Pisano, 1989).

4.2.2.1.- Acuerdos de capital

Los acuerdos de capital se caracterizan por la existencia de participaciones en el capital social de las empresas implicadas. Algunos autores desagregan la participación en capital en: *joint ventures* (empresas conjuntas) y participaciones minoritarias en capital o intercambios de capital (Pisano, 1989; Gulati, 1995; García Canal, 1996; Yoshino y Rangan, 1996; Gulati y Singh, 1998:792). Se aglutinan las dos formas organizativas en una única categoría porque la inversión directa de capital de una empresa en otra crea esencialmente una *joint venture* entre las mismas (Pisano, 1989).

Este tipo de acuerdo reduce el riesgo de oportunismo, siendo adecuado para alianzas con componente tecnológico complejo. Se comparte el riesgo inherente al desarrollo, transferencia y explotación de conocimiento tecnológico, al poseer una propiedad conjunta. Son considerados acuerdos jerárquicos porque poseen, más que otras formas organizativas, algunas de las características asociadas a la jerarquía organizacional⁴⁷ (Gulati, 1995: 88).

⁴⁷ Las empresas más cercanas a la jerarquía que al mercado soportan mayor aprendizaje interorganizacional, pero por otra parte existirá una mayor probabilidad de conflictos si no se produce una compatibilidad organizativa y cultural (Menguzzato, 1992).

Según Mowery *et al.* (1996) los acuerdos de capital son la forma organizativa óptima para aprender conocimiento y capacidades críticas de los socios, ya que facilitan la transferencia de conocimiento tácito (Kogut, 1988; Mowery *et al.*, 1996) que está más enraizado en la organización.

Gulati y Singh (1998:791) establecen que los acuerdos de capital posibilitan alcanzar la complementariedad en los objetivos de los socios y alinear los diferentes incentivos que tienen para establecer un acuerdo cooperativo.

➤ *Joint Venture* o empresa conjunta

Es un acuerdo de cooperación estructurado, a través del cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionarial, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial (Yoshino y Rangan, 1996). Esta entidad será legalmente independiente de los socios, pero propiedad de éstos, siendo responsable de la coordinación de las actividades que implica el acuerdo cooperativo (García Canal, 1996). Se generan compromisos duraderos e irreversibles entre los socios, suponiendo la aportación de un número considerable de recursos (Gulati y Westphal, 1999). Debido a su importancia vamos a profundizar en su definición, analizar su duración, estudiar los procesos de control, dirección y comportamiento cooperativo que se producen en el acuerdo y exponer algunas clasificaciones encontradas en la literatura.

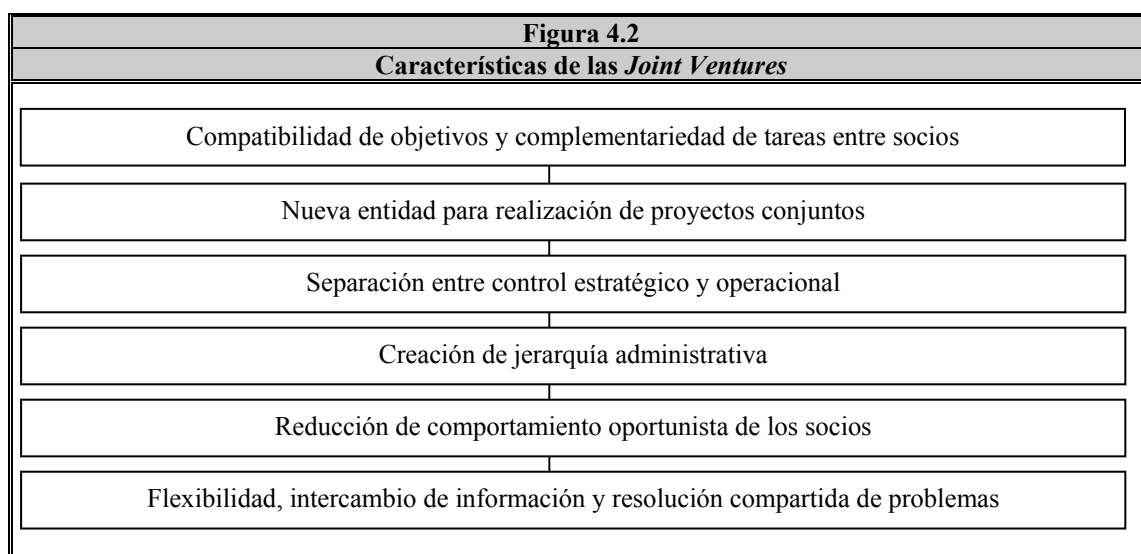
Su creación trae consigo dos consecuencias principalmente (García Canal, 1996: 775): a) establecimiento de una jerarquía administrativa donde se realiza el control y la coordinación del resultado de las actividades implicadas en la alianza, y b) participación de los socios en el resultado de la empresa conjunta con un porcentaje equivalente a su contribución. Con el establecimiento de una nueva entidad, se facilita la creación de un sistema de autoridad con reglas y responsabilidades para cada socio. El sistema de incentivos también es más eficaz que en el resto de formas organizativas, ya que todos los socios son conocedores del valor de su capital en la *joint venture* (Gulati y Singh, 1998: 792). Por estas características, van a predominar en sectores con alto riesgo y turbulencia.

Sus principales ventajas son (Park y Ungson, 1997): oportunidad de expandir rápidamente su participación en el mercado geográfico, creación de economías de escala y compartir de modo más efectivo los recursos puestos en común. Desde el punto de vista estratégico, una empresa conjunta supone compatibilidad de objetivos entre los socios y complementariedad en sus respectivas tareas (Glaister *et al.*, 2004). Es por esto, que Martínez (1990) manifiesta que aproximadamente un 70% de las empresas conjuntas fracasan en sus objetivos iniciales debido a los diferentes puntos de vista estratégicos y de dirección entre los socios. Entre sus principales inconvenientes destacan: elevado riesgo que le hace ser altamente inestable (Parkhe, 1993b), considerable tiempo dedicado a la negociación y organización del acuerdo, altos costes administrativos asociados a la supervisión jerárquica y elevados costes que supone integrar personas de distintas empresas con diferentes culturas y condiciones de trabajo (Glaister *et al.*, 2004).

Pisano (1989) señala que la estructura seleccionada suele ser la *joint venture* cuando existen más de dos socios implicados en el acuerdo, está relacionado con la I+D y existen grandes diferencias en la base tecnológica de los socios. Por su parte, Caves (1996) menciona que en la literatura económica las empresas conjuntas se describen como una inversión defensiva para proteger la competitividad de la empresa o seguir las acciones del líder en mercados oligopolistas caracterizados por la incertidumbre competitiva. Además, Reuer y Ragozzino (2006: 37) demuestran para su muestra que el nivel de inversión de la empresa en una *joint venture* está inversamente relacionado con su apalancamiento financiero.

Pese a que la empresa conjunta es la forma de gobierno adecuada ante la presencia de alta complejidad en el acuerdo, es a menudo imposible especificar completamente un contrato de *joint venture* debido a las contingencias no anticipadas y a los cambios en el entorno (Ariño y Reuer, 2004). Los acuerdos incompletos crean oportunismo y generan riesgo moral en la cooperación. Además el oportunismo puede interferir con los incentivos a la colaboración y al compromiso, así como reducir el desarrollo de seguridad y confianza.

Recogemos en la Figura 4.2, las principales características que definen la *joint venture*.



Son muchos los estudios que han tratado de demostrar la relación entre la supervivencia de las empresas conjuntas y diversos factores: distancia cultural (Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997; Park y Ungson, 1997), experiencia (Barkema *et al.*, 1997), número de socios (Valdés y García Canal, 2005), la distribución del capital (Park y Ungson, 1997), las alianzas previas entre los socios (Kogut, 1989, Park y Ungson, 1997) y el tamaño (Barkema *et al.*, 1997).

Valdés y García Canal (2005) tratan de relacionar la longevidad de la *joint venture* con el origen del acuerdo. Consideran que si el motivo de éste es compartir recursos y capacidades similares, se obtendrán economías de escala pero se agudizarán los conflictos de intereses, dependiendo de estos factores la duración del acuerdo. Por su parte, si el objetivo es explotar las sinergias asociadas a la complementariedad de recursos, la duración del acuerdo dependerá de dichas sinergias.

Estos autores al analizar la relación entre el número de socios y la participación en capital con la longevidad de las *joint ventures*, valoran un efecto moderador de la competencia, ya que consideran que va a interactuar con las anteriores variables influyendo en el seno de la relación. Encuentran que a medida que aumenta el número de socios se reduce la probabilidad de abandono en las empresas conjuntas creadas por socios competidores, ya que tienen más opciones de obtener economías de escala. Sin embargo, si los socios no son competidores, a las *joint ventures* les afectarán todas las características negativas que tiene el elevado número de socios: incremento de conflictos y de costes de coordinación y comunicación, aumento de desavenencias sobre

objetivos, incremento de incentivos para comportamientos oportunistas, etc. Además, a medida que aumenta la concentración del capital aumenta la posibilidad de abandono por los socios minoritarios, dada su menor participación en el valor residual de la *joint venture* (Park y Russo, 1996).

En cuanto al control, mencionar que un completo dominio del mismo en un área particular por parte de un único socio no es positivo (Glaister *et al.*, 2004: 74). Esto tiene un claro efecto contraproducente para el aprendizaje, ya que si cada empresa se centra en aquellas actividades que desarrolla de forma óptima poco aprenderá del resto, por lo que la transferencia de conocimiento será poco eficiente.

Por su parte, la existencia de un control excesivo de los socios reduce la eficiencia del proceso de toma de decisiones de la *joint venture* y puede dañar su competitividad. Por esto, en una industria dinámica y altamente competitiva, la nueva empresa necesita una autonomía considerable, teniendo que ganar legitimidad como una organización independiente (Buchel, Prange, Probst y Ruling, 1998: 102). Así, las empresas conjuntas que tienen libertad para implementar sus planes de negocio estratégicos son más efectivas que las que no gozan de dicha independencia (Newbury y Zeira, 1999).

Si profundizamos más en el control, hay que señalar que existe una clara separación entre control estratégico y operativo entre los socios y los gestores de la *joint venture* (Child y Faulkner, 2002). Yan y Gray (1994) consideran que los socios ejercitan más control estratégico sobre los gestores del acuerdo, otorgando mayor autonomía en aspectos operativos. Esto ocurre sobre todo cuando el *output* de la empresa conjunta se convierte en un *input* del socio. Para todas las áreas de decisión, excepto las tecnológicas, mayor autonomía de la empresa conjunta está positivamente asociada con los resultados percibidos. Sin embargo, en los temas relacionados con la propiedad tecnológica los socios no son proclives a ceder autonomía en la toma de decisiones, sobre todo, cuando la duración de la alianza es importante (Glaister *et al.*, 2004: 100).

Referente a la dirección de la empresa conjunta, señalar que ésta se convierte en un medio de comunicación con respecto a las empresas implicadas, al recibir sus consejos, requerimientos y presiones. Éstas últimas, deben hacerse a nivel formal a

través del Consejo de Administración y evitarlas a nivel informal, ya que así se genera confianza y se evitan tensiones. Cuando la dirección se vea presionada de forma continuada por una parte, deberá comunicárselo al resto de socios (Glaister *et al.*, 2004: 62). En cuanto a las influencias, cuando el alcance de la actividad de un socio coincide con el de la *joint venture* tendrá mayor acceso a la dirección de la alianza y mayor influencia en su gestión que el resto de empresas que estén más alejadas. Además, hay que señalar que la representación en los Consejos de Administración dependerá del porcentaje en el capital de cada socio (Contractor y Lorange, 1988b). Sin embargo, el derecho a veto no suele estar relacionado con el porcentaje de capital, ya que para las principales decisiones empresariales hasta los pequeños accionistas pueden ejecutarlo.

Con respecto al comportamiento cooperativo producido en el seno de una *joint venture*, señalar que se configura a través de la flexibilidad (la empresa adapta su comportamiento a las necesidades de los socios) y la resolución de problemas de forma compartida (Pearce, 2001). Este autor añade que va a depender de la congruencia de objetivos, de las semejanzas entre la filosofía de los directivos, de la existencia de compromisos comunes y del equilibrio del sistema de control. De este modo, con la cooperación se facilita la transferencia de recursos, la rapidez en la toma de decisiones y un ajuste mutuo (Pearce, 2001: 559).

Saxton (1997) y Pearce (2001:557) demuestran empíricamente la influencia positiva del comportamiento cooperativo sobre el resultado de una *joint venture*, existiendo, en el segundo de los casos, un efecto contingente de una serie de factores como la interdependencia, las pautas de influencia del comportamiento y la diferencia de opinión dentro y fuera del grupo de los socios.

En la mayoría de países industrializados, que absorben un 90% del total de alianzas, la formación de *joint ventures* se produce como consecuencia de las políticas gubernamentales, ya que los gobiernos anfitriones requieren normalmente un socio local a las multinacionales extranjeras. De este modo, se le posibilita a la empresa local la explotación de los recursos internos de la multinacional, a cambio de que ésta acceda al conocimiento del socio doméstico (recursos, capacidades y estrategias), necesario para una correcta explotación de dicho mercado (Grant, 1996). Según Grant (1996), han

existido sonoros fracasos de empresas conjuntas internacionales, sobre todo en aquellos casos en los que se han compartido las capacidades directivas entre las empresas socias.

Para finalizar, pasamos a analizar la clasificación de empresa conjunta realizada por Killing (1983) en función de la dirección de la misma:

- Socio dominante: Existe un socio que controla la dirección de la nueva empresa ya que posee un porcentaje considerable de capital. Se planteará si le conviene ejercer un control directo o introducir mecanismos de control alternativos, a través de una valoración global de costes/beneficios. Este dominio se percibe de forma evidente en el proceso de toma de decisiones. Killing (1983) y Kogut (1988) estiman que los conflictos en una empresa conjunta se resuelven de forma más eficaz cuando existe un socio dominante en la relación, ya que facilita la toma de decisiones y, por tanto, la coordinación del trabajo. El socio mayoritario puede desempeñar su influencia sobre el resto de empresas de dos formas principalmente (Pearce, 2001: 562):

- Influencia “dura”. Usa el poder de una forma impersonal y manipuladora, con el único fin de aprovecharse al máximo del acuerdo cooperativo y de los socios. Se utilizan amenazas, advertencias, presiones, coaliciones...

- Influencia “suave”. Existe un intercambio de poder y todo trata de ser consensuado. El poder está compartido y existe un intercambio de información, recursos y todo lo relacionado con el acuerdo. Las principales herramientas utilizadas son, entre otras, las consultas, la integración y las peticiones de lealtad.

- Dirección compartida: Todos los socios juegan un papel activo de similares características. Frente a los anteriores estudios, Blodgett (1992) detecta mayor estabilidad en las *joint ventures* con distribución equitativa de capital entre los socios.

- Independientes: Ninguno de los socios tiene un papel relevante en la dirección de la nueva empresa, por lo que el gestor de la alianza tiene plena autonomía.

➤ Participación accionarial minoritaria

Suponen un vínculo entre dos o más empresas, por el que se toman participaciones accionariales minoritarias de forma mutua o se intercambian un número concreto de capital social entre las mismas. Es posible el intercambio de representantes en los órganos de decisión de estas organizaciones. Las inversiones minoritarias contribuyen a desarrollar fuertes lazos a nivel político-empresarial cuando no sea posible concretar, entre los órganos representativos de las empresas, sus intereses creados a largo plazo (García Ochoa, 2003).

Park y Kim (1997) consideran la existencia de participaciones en capital, aunque sean de carácter institucional, un factor que influye positivamente en el rendimiento del acuerdo debido a que se entiende como una prueba de la intención cooperativa de las empresas. Al generar compromiso, puede convertirse en un método óptimo para resolver el dilema cooperación-competición. Sin embargo autores como Kale *et al.* (2002) no encuentran una relación directa entre las participaciones en capital y el compromiso.

4.2.2.2.- Acuerdos contractuales

Por su parte, los acuerdos contractuales no implican el compartir o intercambiar capital, por lo que son una forma organizativa más próxima al mercado que a la jerarquía. Incluyen acuerdos unidireccionales, como las licencias, franquicias y acuerdos de distribución, y acuerdos bidireccionales como los de intercambio de tecnología (Gulati, 1995). Los acuerdos contractuales regulan la relación de los socios a través de contratos, especificando los derechos y obligaciones de las partes. Son fórmulas cooperativas muy flexibles que implican poco compromiso y dependencia (comparado con los acuerdos de capital) y requieren inversiones reducidas por la agilidad y brevedad de las negociaciones (Hennart, 1988).

A continuación, pasamos a estudiar las características más reseñables de algunos acuerdos contractuales:

➤ Franquicias

El franquiciador (persona física o jurídica que cede la franquicia) concede al franquiciado el derecho a utilizar su producto o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y *know how*, así como el procedimiento de gestión, producción, venta o prestación de servicios. Éste, a cambio, deberá pagar una cantidad inicial y unas cuotas periódicas que van a depender del volumen de ventas del establecimiento explotado bajo este régimen (Moro, 2002). Los contratos que regulan la relación recogen derechos y deberes del franquiciador y franquiciado, los pagos a realizar, las condiciones de finalización de contrato, derechos de exclusividad territorial, compra de suministros y fijación de precios, entre otras condiciones (Díez de Castro y Rondán, 2004). El franquiciado se va a beneficiar del prestigio, la experiencia, el apoyo y el asesoramiento del franquiciador.

La franquicia es una forma interorganizacional, ya que ambas partes son empresas vinculadas pero independientes, por lo que debe haber una congruencia de objetivos para mantener la relación (Spinelly y Birley, 1996). El franquiciado es propietario del negocio, por lo que el acuerdo será más eficaz que si fuera un asalariado contratado por la empresa, ya que en este caso existirían muchos conflictos de objetivos. Dicha interdependencia conlleva una coordinación de tareas que tiene como fin alcanzar beneficios mutuos. Tal es el nivel de dependencia que la percepción del comportamiento de una parte sobre la otra va a afectar a su nivel de satisfacción con la relación.

En ocasiones el franquiciador acude a esta opción estratégica por no disponer del capital necesario para expandir su negocio sin contar con terceras empresas. De este modo, la empresa se expande reduciendo de forma considerable los costes de la inversión y, por lo tanto, el riesgo que supone. Generalmente el franquiciador realiza el mismo contrato para todos sus franquiciados para garantizarles una igualdad de trato. Dicho contrato carecerá de flexibilidad, ya que no se suelen modificar a lo largo del tiempo (Lafontaine y Kaufmann, 1994).

Stern, El-Ansary, Coughlan y Cruz (1999) señalan que el notable crecimiento de las franquicias⁴⁸ se produce como consecuencia de las siguientes tendencias: paso de una economía basada en la producción a una economía de servicios (las franquicias se suelen desarrollar en el sector terciario), búsqueda de una mayor calidad (base de la franquicia) por parte de los consumidores e internacionalización de la actividad económica. Con la elección de un socio local, la franquicia supone un medio eficaz para internacionalizar la actividad de la empresa (Moro, 2002).

Por último, hay que mencionar que existen autores como Menguzzato (1992) y Blesa (1997) que dudan si la franquicia puede ser considerada como acuerdo cooperativo, ya que existe una relación de subordinación, y como señalaba Fernández (1993), en un acuerdo cooperativo no puede existir una relación de dominio. De todos modos, esta polémica no nos afecta al aplicar nuestro estudio al sector agroalimentario y presentarse la franquicia, principalmente, en el sector servicios.

➤ Consorcios

Al igual que las empresas conjuntas, los consorcios tienen una forma estructurada, pero en este caso es un acuerdo contractual donde se recogen todos los condicionantes de la relación, por lo que la implicación entre los socios es menor. No se crea una nueva empresa, pero sí que existe una organización de nivel superior en la que participan miembros de las distintas empresas del acuerdo. La colaboración se realiza con un horizonte temporal cierto y tiene como objeto la ejecución de una actividad de la cadena de valor de manera conjunta. Los consorcios se encargan de coordinar a los socios, de tomar decisiones conjuntas y asignar las aportaciones y tareas a realizar por las empresas que los forman. En los últimos años destacan los consorcios de I+D (Lorange y Roos, 2000).

⁴⁸ Desde 1998 hasta 2004 el número de franquicias en España ha crecido cerca de un 126% (una media anual del 18%), según los datos que destacan en el dossier de prensa de *Expo Franchise Paris*. En 2004 existían más de 471 franquicias, que ocupan más de 58.321 establecimientos en 46 sectores de actividad. Además es el cuarto país del mundo en cuanto a cifra de negocio del sector (www.tormo.com).

El ordenamiento jurídico español recoge esta práctica como Unión Temporal de Empresas⁴⁹ (UTES). Sin embargo, existen consorcios que debido a la familiaridad y a la existencia de relaciones precedentes no necesitan garantías jurídicas y, por lo tanto, no están formalizados.

➤ Asociaciones o acuerdos empresariales

Establecen aquellos vínculos por los que varias organizaciones coordinan una o varias actividades sin que ello implique la creación de una entidad nueva, estando respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. La colaboración comienza sin un horizonte temporal cierto y tiene como objeto facilitar la actividad de sus miembros.

4.2.3.- Análisis comparado de los acuerdos de capital y acuerdos contractuales

En este apartado realizaremos, en primer lugar, un análisis comparativo genérico de ambas tipologías. Posteriormente iremos analizando qué tipo de alianza es conveniente para cada uno de los diversos factores que serán estudiados.

4.2.3.1.- Comparación genérica de los acuerdos contractuales y de capital

Como ya indicábamos anteriormente, la elección entre los acuerdos de capital o los acuerdos contractuales debe basarse en la Teoría de los Costes de Transacción. Dicha teoría tiene en consideración los costes de producción y de transacción. Los dos tipos de acuerdos mantienen unos costes de producción similares, por tanto, la elección dependerá de la capacidad de reducir los costes de transacción. Con la aparición de una empresa conjunta se incrementan los costes de establecimiento de una entidad individual, sin embargo con el tiempo, el número de aspectos de la cooperación que son negociados se reducen, disminuyendo los costes *ex ante* de transacción.

⁴⁹ Siguiendo el artículo 8º Título III de la Ley 18/1982, de 26 de mayo, citado en García Ochoa (2003), establece que “el objeto de las UTES será desarrollar o ejecutar exclusivamente una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera de España, teniendo una duración idéntica a la de la obra, servicio o suministro que constituya su objeto, pero siempre con el límite de 10 años, salvo casos excepcionales”.

Los acuerdos contractuales incurren en unos costes de transacción *ex ante* superiores, ya que en el contrato deberán recogerse todas las posibles compensaciones y soluciones a las potenciales contingencias que puedan aparecer, y las que no queden determinadas son origen de posibles problemas futuros. Sin embargo, en la *joint venture* la nueva entidad creada gestionará estas situaciones de forma más flexible, por lo que se reducirán de forma considerable los costes de negociación. De modo, que si la complejidad de la alianza es reducida, el acuerdo contractual puede ser una forma organizativa adecuada, pero a medida que ésta aumenta, se hace necesaria la formación de un acuerdo de capital por su mejor definición sobre los derechos de propiedad de los activos que son compartidos.

Dentro de los acuerdos de capital, podemos señalar que el intercambio de capital presenta ventajas frente a la *joint venture*, porque supone menores costes de establecimiento, organización y dirección y poseen una mayor flexibilidad y potencial de aprendizaje. Sin embargo también ostentan una serie de inconvenientes, destacando la amenaza de conflicto de intereses debido a la competencia y la dependencia de las inversiones específicas. En general, el intercambio de capital será preferible cuando la flexibilidad y el aprendizaje sean cruciales debido a la turbulencia de los mercados y/o tecnologías (Nooteboom, 1999: 91).

El control de las actividades y la distribución de beneficios configuran dos problemas típicos de los acuerdos cooperativos, que serán resueltos de diversa forma por las distintas formas organizativas, aunque siempre deberán ser negociados entre las partes (García Canal, 1996). Das y Teng (1998) explican las principales diferencias en cuanto al control y la confianza entre ambos tipos de acuerdos (Tabla 4.2).

Tabla 4.2			
Análisis comparativo en función del control y la confianza			
Dimensiones	Acuerdo de capital		Acuerdo contractual
	<i>Joint Venture</i> (JV)	Intercambio minoritario de capital	
Objeto de control	JV y socios	Socios	Socios
Tipo de control	Control jerárquico y de la propiedad	Control de la propiedad	Control contractual
Manifestación de la confianza	Delegación y autonomía de la JV	Usando el intercambio de capital como mecanismo de distribución	Flexibilidad contractual
Nivel de confianza	Alta	Moderada	Baja
Fuente: Das y Teng (1998:498)			

El objeto de control en los intercambios minoritarios de capital y en los acuerdos contractuales se centra en el socio para evitar comportamientos oportunistas. En el caso de las empresas conjuntas, junto a éste, habrá que controlar la nueva estructura creada. Si en los acuerdos de capital existe algún socio con una capacidad de control más desarrollada que el resto, y esto le reporta mayores beneficios, pueden originarse importantes conflictos (Geringer y Hebert, 1989). Dentro de los acuerdos de capital nos encontramos con diferentes niveles de control jerárquico (consiste en transmitir órdenes a los subordinados y posteriormente comprobar su cumplimiento). De este modo, las participaciones minoritarias en capital no tienen una organización y estructura administrativa separada, por lo que la capacidad para coordinar actividades entre los socios es menor que en las *joint ventures*.

En cuanto a la manifestación de la confianza, en las empresas conjuntas se deja actuar a la empresa de forma autónoma, tratando de delegar en la medida de lo posible. Por su parte, en los acuerdos contractuales, conforme se incrementa la confianza se trata de flexibilizar los contratos, lo que deriva en una mayor eficacia, rapidez en la respuesta ante los cambios en el entorno y adaptación entre las empresas implicadas (Das y Teng, 1998).

Las *joint ventures* tienen asociadas mayor inversión, un alto nivel de dependencia entre las empresas, mayor dificultad de romper las relaciones y más posibilidades para la transferencia oportunista de recursos, por lo que requiere un alto nivel de confianza en el acuerdo. Estos factores van reduciendo su importancia hasta un nivel intermedio, en el caso de los intercambios de capital, por lo que se exige un nivel de confianza moderado, hasta llegar a los acuerdos contractuales donde la transferencia de recursos está limitada, la inversión es reducida y la dependencia entre los socios es mínima, por lo que se podría acometer el acuerdo cooperativo con un nivel de confianza reducido (Das y Teng, 1998).

Según la Teoría de los Costes de Transacción, la inversión en activos co-especializados aumenta la probabilidad de desarrollar acuerdos de capital, ya que requiere que se transfiera *know-how*, que se desarrollen “contactos relacionales” y se intercambie información (Kogut y Zander, 1992). Por tanto, se requiere transferencia de conocimiento, siendo ésta más eficaz en los acuerdos de capital (Ariño; 2003: 67), ya

que es fundamental la existencia de sistemas de control más estrictos, como los de los acuerdos de capital, sobre todo, ante la presencia de incertidumbre relacionada con las tareas y los socios (Pisano, 1989; Santoro y McGill, 2005: 1261). Sin embargo, Myers (1977) y Kogut (1991), analizando la cooperación desde un criterio de “opción real”, consideran todo lo contrario, es decir, que a mayor incertidumbre las empresas prefieren estructuras de gobierno más flexibles y menos jerárquicas para evitar el oportunismo de inversiones compartidas.

Tanganelli (2004) realiza un estudio de la cooperación en España y concluye que a finales de la década de los 80 y principios de los 90 el tipo de cooperación más utilizado era la *joint venture*, principalmente, por el incremento de la inversión extranjera que trajo consigo el proceso de globalización. Sin embargo, al final de la década de los 90 el uso de los acuerdos contractuales entre empresas duplica su importancia con respecto a la década anterior, situándose en un 30%. En dicho estudio se destaca un carácter más internacional de las empresas conjuntas que de los acuerdos contractuales.

4.2.3.2.- Elección de forma organizativa en función de una serie de factores

Gulati y Singh (1998:782) establecen que existen una serie de factores que influyen en la elección de la forma de gobierno del acuerdo cooperativo:

* Posibilidad de anticipar los intereses que puede obtener la empresa de la alianza. Será aconsejable que el acuerdo cooperativo se formule con un considerable intercambio de capital, cuando los intereses a anticipar sean importantes. La apropiación de los resultados generados depende del régimen de apropiación de la industria⁵⁰ y del componente tecnológico del acuerdo. De este modo, cuando el régimen de apropiación es débil y estamos ante la presencia de componente tecnológico son preferibles los acuerdos de capital (Gulati y Singh, 1998: 790). Además, estos autores obtienen evidencia empírica de que la presencia de componente tecnológico en las alianzas

⁵⁰ El régimen de apropiación de la industria es el grado en que las empresas son capaces de capturar las rentas generadas por sus innovaciones (Anand y Khanna, 1997). Se establecerá en función de: la importancia de las patentes, el valor de las ventajas del primer entrante en un sector y la habilidad para mantener el secreto de una innovación.

aumenta la influencia del régimen de apropiación de la industria en la forma de gobierno utilizada en el acuerdo.

* Costes de coordinación. Dependen de la interdependencia esperada entre los socios, que está determinada por la división del trabajo común y la experiencia cooperativa previa de éstos. Las claves para la coordinación son los planes, las reglas, los programas o los procedimientos. Si la interdependencia y, por lo tanto, los costes de coordinación son elevados es aconsejable la elección de formas de gobierno con mayor intercambio de capital, al ser necesario controlar un gran flujo de información. Para una coordinación más efectiva se necesita el establecimiento de unos adecuados sistemas de resolución de conflictos e incentivos, lo que requiere de un importante control jerárquico. Por lo tanto, las *joint ventures* y, en menor medida, los intercambios minoritarios de capital son preferibles ante situaciones de altos costes de coordinación y altos niveles de interdependencia.

García Canal (1996) también recopila otra serie de factores, relacionados todos ellos con la **complejidad** del acuerdo, que influirán en el proceso de elección de la forma de gobierno de la alianza:

- Duración del acuerdo: Factor estrechamente relacionado con la frecuencia de interacción y con la incertidumbre. A medida que aumenta la duración del acuerdo se incrementará la incertidumbre, por lo que se hace más necesaria la flexibilidad y la reducción de costes. En este caso existe una mayor necesidad de establecer acuerdos de capital.

- Número de socios: Cuando aumenta el número de socios implicados en un acuerdo cooperativo, se incrementan los problemas de coordinación y de adjudicación de resultados, por eso es necesario una estructura de gobierno que regule de forma clara los derechos de propiedad de los activos.

- Número de áreas funcionales implicadas: A medida que aumenta el número de áreas funcionales implicadas en un acuerdo cooperativo, existe una tendencia considerable a utilizar *joint ventures*, debido a la dificultad de establecer contratos claros entre todas las partes.

- Transferencia de conocimiento: Cuando el objeto de una alianza es la transferencia de conocimiento, su control se convierte en un elemento clave. Para evitar la inestabilidad es preferible optar por las empresas conjuntas por su mejor definición de los derechos de propiedad y el mejor sistema de incentivos. Sin embargo, en cuanto al acceso al conocimiento, Osborn y Hagedoorn (1997) consideran que los acuerdos contractuales configuran un entorno más adecuado para acceder a nuevo conocimiento que el que presenta la participación en capital.

- Nacionalidad de los socios: Cuando se realizan acuerdos cooperativos con socios de diferente nacionalidad es aconsejable los intercambios de capital o los acuerdos contractuales frente a las *joint ventures*.

Las mismas condiciones que consideran mejor forma organizativa a las *joint ventures* frente a los acuerdos contractuales también son aplicables a los intercambios de capital, salvo que a medida que se incrementa el número de socios y la transferencia de conocimiento el intercambio de capital pierde eficiencia, ya que éste implica un control reducido.

Por lo tanto la conclusión que obtiene García Canal (1996) de su estudio, bajo la Teoría de los Costes de Transacción, es que las *joint ventures* son una estructura de gobierno más eficaz que los acuerdos contractuales cuando la complejidad de la alianza es alta, ya que existe mayor necesidad de aprendizaje y dificultad estratégica. Además, reduce el impacto de los dos principales problemas de los acuerdos cooperativos: control de actividades y distribución de beneficios (Gulati y Singh, 1998). A esta misma conclusión llegan Kogut (1988) y Mowery *et al.* (1996), ya que estiman que la empresa conjunta es una forma organizativa más flexible y se produce una asignación más eficiente de los derechos de propiedad sobre los activos implicados, contribuyendo a una mejor resolución de los conflictos.

Otros factores encontrados en la recopilación de la literatura realizada son:

* Rigidez o flexibilidad (Das y Teng, 2000:87). Las alianzas estratégicas han sido criticadas por ser demasiado flexibles, lo que dificulta el control. Este exceso de flexibilidad viene definido por contener: detalles insuficientes de cómo colaborar,

pocos compromisos irreversibles, derechos de propiedad ambiguos y una estructura de autoridad débil. Por esto es necesario dotar a los acuerdos cooperativos de un nivel de rigidez aceptable (tampoco excesivo, porque sino, ante cambios del entorno las empresas tendrán importantes dificultades de modificar sus estrategias), lo que se consigue con el desarrollo de acuerdos de capital.

* Incertidumbre. Ante la presencia de gran incertidumbre y altos costes de transacción es preferible el empleo de las empresas conjuntas (Pisano, 1989) al potenciar los efectos del aprendizaje (Anand y Khanna, 2000: 99). De este modo, las alianzas internacionales se suelen formalizar a través de acuerdos de capital por la mayor incertidumbre que conllevan.

* Relaciones previas. Las relaciones previas van a influir en la elección de la forma de gobierno de los futuros acuerdos, ya que generan confianza, reducen costes de transacción, contribuyen a armonizar los intereses de todos los socios y permiten un mejor control y resolución de los potenciales conflictos (Pisano, 1989; Gulati, 1995). Así, conforme se incrementa la experiencia cooperativa de los socios, éstos tenderán a emplear acuerdos contractuales.

* Componente tecnológico. La incertidumbre y el riesgo asociados a los acuerdos con un componente tecnológico alto recomiendan la utilización de acuerdos de capital (Gulati, 1995; Osborn y Hagedoorn, 1997). Desde la Teoría de los Costes de Transacción se considera la forma organizativa adecuada ya que reduce el riesgo de oportunismo al ejercer un control continuo del resultado (Gulati, 1995: 90; Martin, 2003: 164). Este tipo de control es necesario por los desacuerdos en la distribución de derechos de propiedad y por la dificultad de transferir conocimiento tácito asociado a dicha tecnología (Hennart, 1988). Por su parte, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, Colombo (2003) define que los acuerdos de capital son la estructura de gobierno óptima cuando existen importantes diferencias en la especialización tecnológica de los socios. Sin embargo, frente al resultado de estos estudios e incluso de sus propias previsiones, Osborn y Baughn (1990) y Colombo (2003)⁵¹ consideran que

⁵¹ La mayor parte de las empresas de su muestra eran líderes en mercados oligopolistas por lo que tenían importantes incentivos para establecer acuerdos contractuales para no ver menoscabada su reputación y poder proteger sus capacidades básicas. De este modo, las características específicas de la industria

las alianzas contractuales son la forma de gobierno más adecuada para los sectores de alta tecnología.

Tabla 4.3				
Elección del tipo de acuerdo en función del valor de una serie de factores				
Factores		Acuerdo de capital		Acuerdo contractual
Anticipación de intereses	Alta	X		
	Baja			X
Costes coordinación	Altos	X		
	Bajos			X
Complejidad	Alta	X		
	Baja			X
Incertidumbre	Alta	X		
	Baja			X
Necesidad de:	Rigidez	X		
	Flexibilidad			X
Relaciones previas	Muchas			X
	Pocas	X		
Componente tecnológico	Alto	X		
	Bajo			X

Una vez realizado un análisis comparativo (Tabla 4.3) sobre la tipología de acuerdos cooperativos más empleada en la literatura revisada, pasamos a recoger las principales características de los acuerdos contractuales y de capital en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4		
Características principales		
Factor	Acuerdo de capital	Acuerdo contractual
Relación entre capacidades de los socios	Divergentes	Semejantes
Más próximo a...	Jerarquía	Mercado
Inversión inicial	Alta	Reducida
Compromiso y dependencia	Altos	Bajos
Preferible cuando el riesgo y la complejidad sean:	Altos	Bajos

4.2.4.- Otras formas organizativas de los acuerdos cooperativos

En la realidad empresarial, la forma de gobierno que puede tomar un acuerdo cooperativo puede ser variada, tomando diferentes posiciones intermedias entre los acuerdos de capital y los acuerdos contractuales. A continuación nos detenemos a explicar algunas de las formas organizativas más características.

provocan que varíe el grado de componente tácito del conocimiento y el riesgo de apropiación (Colombo, 2003).

➤ Acuerdos informales

Engloban al conjunto de alianzas en las que no existen garantías de cumplimiento de los acuerdos, al no formalizarse a través de ningún medio. Suele ser el paso previo a la realización de un acuerdo de cooperación formal, ya que las empresas se aprovechan de la mayor flexibilidad de la que disfrutan para valorar los riesgos de la cooperación y las posibles dificultades que podrían surgir en el desarrollo de la misma.

➤ Redes

Navas y Guerras (2002: 447) definen las redes como “una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre los más diversos participantes”. Además, añaden que están caracterizadas por la multiplicidad, pluralidad y complejidad de acuerdos de cooperación que se convierten en los eslabones que unen las redes.

La red es la forma de cooperación que ha cobrado mayor importancia en los últimos años, sobre todo, las de componente tecnológico. Por este motivo, la “economía de redes” y el contexto social, analizado desde el enfoque del capital social, adquieren mayor relevancia. Ambas disciplinas fueron analizadas en el Capítulo 3, por lo que a continuación sólo explicaremos las principales características de la forma organizativa en red. Por su parte, se realizan consideraciones estratégicas, ya que según la Teoría de Dependencia de Recursos los miembros de una red son complementarios por lo que en la misma se generan sinergias, y económicas, al analizar qué miembros se admiten en una red.

Thorelli (1986:46) considera que las redes pueden ser vistas como una alternativa a la integración vertical y a la diversificación y como un instrumento para alcanzar nuevos clientes y países adicionales. En una red cada miembro tiene acceso inmediato a las habilidades especializadas y competencias de sus socios sin necesidad de conocer las cuestiones internas de desarrollo de sus competencias. Las redes representan una interacción de agentes, recursos y actividades, por lo que se consideran como sistemas (Casti, 1995), pero en las mismas se puede producir una coordinación y desarrollo similares a las de las relaciones bilaterales.

Las redes son preferibles cuando (Child y Faulkner, 2002:140): los socios proporcionan activos específicos, la demanda es incierta, son esperados intercambios frecuentes entre las partes y las tareas complejas deben desarrollarse con una considerable presión de tiempo. El poder, que deberá estar repartido en sus diferentes dimensiones entre todos los socios de la red⁵², y la confianza son los factores que dominan las relaciones en red (Thorelli, 1986).

Gracias a los contactos generados en la red, se obtiene información de cuya apropiación y transformación se adquiere un aprendizaje orientado hacia la innovación (Koschatzky, 2002). La red de relaciones que posee una empresa es un activo valioso que debe intentar rentabilizar al máximo. Así empresas con una red importante de proveedores alcanzan mayores niveles de productividad y rentabilidad en el tiempo que las que no disponen de alianzas o realizan alianzas más débiles (Stuart, 1997).

Para evitar posibles problemas en el reparto de los beneficios generados es necesario negociar al inicio del acuerdo cómo se distribuirá el mismo. En dicha negociación jugará un papel destacado la posición de la empresa en la red, que dependerá de la frecuencia de sus acuerdos, de la variedad de sus socios y de las relaciones que tienen éstos (Gulati, 1999). Soh (2003) demuestra que la forma óptima de aumentar el desarrollo de nuevos productos ante la situación actual del entorno, es el pertenecer a una red estratégica, intentando ocupar una posición importante dentro de la misma (mayor acceso a recursos relacionados con la innovación –Bell, 2005-) y generando confianza con todos los socios.

A continuación exponemos distintas clasificaciones realizadas de las redes en base a diferentes criterios. En función de la relación de poder entre las empresas participantes tenemos redes (Child y Faulkner, 2002):

- Dominantes. Una empresa líder tiene relaciones bilaterales con un número considerable de empresas pequeñas. Son típicas en las empresas japonesas y es una alternativa a una empresa integrada. La empresa dominante trata que el porcentaje de

⁵² Thorelli (1986) identifica cinco fuentes de poder en una red: base económica, tecnologías, rango de experiencia, nivel de confianza y nivel de legitimidad.

empresas satélites (pequeñas) no sea considerable, ya que supondría una pérdida de poder en la fijación de los precios de intercambio o en el desarrollo del producto.

- Igualitarias. Un número de empresas desarrollan relaciones cerradas unas con otras y trabajan juntas para un conjunto de proyectos. Son más difíciles de organizar al no existir una empresa dominante y estar cambiando continuamente las relaciones de poder. La globalización hace que siga creciendo este tipo de estructura para reducir la alta incertidumbre existente.

Otra clasificación es la realizada por Snow, Miles y Coleman (1992):

- Internas. El objetivo es introducir el funcionamiento habitual del mercado dentro de la estructura en red. Así las actividades se realizan en la propia empresa y después se venden a precio de mercado a la empresa encargada de realizar la siguiente etapa de la cadena de valor.

- Estables. Se realiza una subcontratación parcial para incrementar la flexibilidad y mejorar los resultados, existiendo en la red una pequeña base de empleados permanentes.

- Dinámicas. Se originan cuando empresas líderes buscan socios con recursos y capacidades complementarias que les posibiliten un mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Un tipo de red generalizado en los últimos años, como consecuencia de la facilidad proporcionada por el intercambio electrónico de datos y la comunicación, es la compañía virtual. Es una red temporal de compañías que se unen para explotar de forma más rápida oportunidades que surgen al compartir habilidades y acceder al mercado global. Se crea al seleccionar recursos de diferentes empresas y sintetizarlos en una sola entidad electrónica de negocio (Nagel y Dove, 1991). Cada empresa se especializa en una función que es lo que aporta a la colaboración, no existiendo espacio para el aprendizaje. El intercambio electrónico de datos, a través de la existencia de un sofisticado *software* electrónico, facilitará su formación. Por su parte, los principales inconvenientes son: ausencia de conocimiento tácito, problemas con la propiedad de la

información, dificultades en alcanzar suficientes recursos financieros para una I+D adecuada y dificultad en mantener el compromiso.

➤ Distritos industriales y *cluster*

Tanto los distritos industriales como los “*cluster*” son agrupaciones territoriales⁵³ cuyas principales diferencias se encuentran en el ámbito geográfico, en el tipo de empresas y en las relaciones que se establecen entre las mismas. De este modo, un *cluster* tiene un ámbito geográfico amplio, participan PYMES y grandes empresas, estableciendo entre las mismas relaciones sectoriales verticales, horizontales y transversales, mientras que un distrito industrial posee un ámbito geográfico reducido, es realizado entre PYMES estableciendo relaciones sectoriales (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000). Otras agrupaciones territoriales de menor importancia serían: los *filière*⁵⁴, la ciudad industrial, los *microcluster* y los *milieux*⁵⁵.

Tanganelli (2004:95) considera que el distrito industrial es una forma de cooperación informal que viene determinada por el contexto socioeconómico donde se opere. Según Costa (1988) cuando en un distrito industrial se aúnan la proximidad geográfica con una frecuencia elevada de contactos interpersonales, se están conformando redes de innovación regional o *learning regions* (Asheim, 1996), que son organizaciones económicas basadas en el conocimiento que permiten concluir el ciclo investigación-desarrollo-producción-comercialización. Los distritos industriales facilitan la integración de los recursos y ventajas proporcionadas por las alianzas estratégicas y los sistemas de innovación promovidos por las Administraciones Públicas. Estos distritos van a favorecer la movilidad de personal cualificado, un mejor funcionamiento de los mercados de capitales y un mejor acceso a tecnologías complementarias (Quintana y Benavides, 2003b).

⁵³ Aúnan tres dimensiones básicas: dimensión territorial –ubicación territorial concreta-, dimensión sectorial –conjunto de empresas cuyas actividades están vinculadas a un sistema de valor industrial- y dimensión cooperativa – se mantienen relaciones de cooperación activas y entrelazadas -

⁵⁴ Sistema productivo sectorial en el que la unidad de análisis es una “hilera” de producción, marcada por las relaciones verticales existentes en el sector. Se utiliza para el estudio de las cadenas de valor.

⁵⁵ Sistema productivo local con un ámbito geográfico reducido en el que se establecen relaciones sectoriales de innovación entre PYMES.

Un *cluster* puede estar conformado por redes de producción de empresas independientes, agentes de producción del conocimiento, institutos de intermediación y clientes, relacionados unos con otros en una cadena de producción de valor añadido. Por tanto, podrán intervenir: proveedores especializados, universidades, institutos de investigación, empresas de ingeniería y consultoras. Bell (2005) encuentra una relación positiva entre la participación en un *cluster* por parte de una empresa, el grado de innovación de la misma y sus resultados, debido principalmente al incremento de su interacción social, a la obtención de economías de aglomeración (como economías de escala), al análisis de la competencia y a la habilidad para explotar conocimiento colectivo.

4.3.- TIPOLOGÍA EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO PERSEGUIDO CON LA ALIANZA

4.3.1.- Definición de acuerdos exploradores y acuerdos explotadores

Desde la **perspectiva** de la competencia y teniendo en cuenta los objetivos perseguidos en cada alianza, podemos diferenciar dos tipos de estrategias de cooperación (March, 1991; Koza y Lewin, 1998:256):

- **Estrategia exploradora.** Se caracteriza por la búsqueda de nueva información relacionada con la actividad empresarial. A través de la investigación en nuevos ámbitos, se quieren descubrir nuevas oportunidades para crear riqueza y aumentar la rentabilidad. Esta estrategia está motivada, por tanto, por el aprendizaje organizacional (Rothaermel, 2001). El objeto principal es la maximización de oportunidades, por parte de los agentes cooperantes, para capturar capacidades y activos de los socios y crear nuevo valor en el contexto del acuerdo. Esto implica innovación, investigación, asunción de riesgo, construir nuevas capacidades, introducir nuevas líneas de negocios e inversiones en la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990; Koza y Lewin, 1998; Lane y Lubatkin, 1998). Grant y Baden Fuller (2004) señalan que los acuerdos exploradores incrementan el *stock* de conocimiento de la empresa. Las alianzas de aprendizaje representan el ejemplo prototipo de alianzas de exploración.

- **Estrategia de explotación.** Está relacionada con la mejora y redefinición de las capacidades y tecnologías existentes, con la estandarización, la rutina y la reducción sistemática de costes (Koza y Lewin, 1998: 256). Con ello se pretende aumentar la productividad del capital y de los activos empleados. De este modo, la empresa se centrará en unas pocas capacidades básicas y desarrollará acuerdos cooperativos para acceder a los activos del socio y beneficiarse de sus complementariedades (Rothaermel, 2001; Grant y Baden-Fuller, 2004).

4.3.2.- Análisis comparado de las estrategias de exploración y explotación

La elección entre ambas estrategias irá en función de la rentabilidad esperada de cada una de ellas, de los conocimientos de los directivos sobre el entorno y de sus intenciones estratégicas (March, 1991; Koza y Lewin, 1998:257). Rothaermel y Deeds (2004) definen que lo primero que se tiene que plantear una empresa al establecer una alianza es si el objeto de la misma es explotar los recursos y capacidades de los socios para obtener beneficios de los mismos o, por otro lado, es explorar de forma conjunta nuevas oportunidades. Es decir, si el fin es intentar obtener el mayor rendimiento posible de las oportunidades existentes o intentar buscar otras nuevas que puedan reportar mayores beneficios a las empresas (Koza y Lewin, 1998).

Por una parte, una empresa puede tener como objetivo aprender la nueva tecnología de los socios (Hagedoorn y Schakenraad, 1994), por lo que compartirá con ellos conocimiento tácito relacionado con dicha tecnología (Lane y Lubatkin, 1998), es decir, puede desarrollar alianzas exploradoras. Pero por otra parte, la empresa ya establecida se puede limitar a intercambiar conocimiento explícito con los nuevos entrantes y explotarlos para obtener un beneficio en el corto plazo (Rothaermel, 2001).

La capacidad de absorción desarrollada por los socios de una alianza de exploración, debido a su relación con el aprendizaje, será superior a la producida en las explotadoras, ya que determinará la efectividad de la internalización de la tecnología, capacidades y conocimientos conseguidos (Koza y Lewin, 1998: 260). Por su parte, Grant y Baden-Fuller (2004) consideran que cuando la incertidumbre asociada a las necesidades futuras de conocimiento es alta y si adquirir e integrar conocimiento lleva

su tiempo, se desarrollarán acuerdos explotadores para disminuir la inversión y dispersar el riesgo.

El estudio desarrollado por Peña *et al.* (2002) muestra que los acuerdos de carácter exploratorio del conocimiento adquieren formas de cooperación que implican menor grado de compromiso y riesgo, pero mayor complejidad. En estos acuerdos existen un número de socios más elevado dedicados principalmente a la I+D, con unos recursos humanos altamente cualificados. Sin embargo, los de explotación del conocimiento están formados por un menor número de socios, pero de mayor tamaño y antigüedad, teniendo mayor presencia en el mercado internacional.

Rothaermel y Deeds (2004) estiman que los principales costes de la etapa de exploración vienen dados por los desafíos de las negociaciones, por el esfuerzo de fijar contratos (en el caso en que se realicen) que posibiliten a los socios aprovechar las oportunidades creadas, y por el riesgo que proviene de las inversiones especializadas que hay que realizar en un entorno con gran incertidumbre. Por otro lado, el coste de la explotación se determina por la dificultad de coordinar y transferir el conocimiento tácito que se obtiene de la explotación de los recursos y capacidades de los socios.

Tabla 4.5		
Características comparadas		
	Alianza de exploración	Alianza de explotación
MOTIVOS	Explorar nuevas oportunidades	Explotar capacidades existentes
OBJETIVO	Descubrir nuevas oportunidades para crear riqueza	Aumentar productividad de capital y activos empleados
ELEMENTOS CLAVE	Capacidad de absorción y aprendizaje	Estandarización y rutinización
CONTROL	Procesos de aprendizaje y creación de conocimiento	Resultado de la acción conjunta
IDENTIFICACIÓN	Socios de la alianza	Organización de la alianza
RENTABILIDAD	Inminente	Alejada en el tiempo
MERCADOS	Turbulentos	Estables
Fuente: Elaboración Propia a partir de Koza y Lewin (1998)		

Por su parte los sistemas de control también varían entre estas dos estrategias. Así, en las alianzas de exploración los controles habrá que hacerlos sobre los procesos de aprendizaje y de creación de conocimiento, y en las de explotación sobre los resultados de la acción conjunta. De este modo, los controles deberán ser más

numerosos en las primeras (Koza y Lewin, 1998). Recogemos en la Tabla 4.5 las características comparadas de ambas estrategias.

Debido a la importancia que tienen los acuerdos de exploración en entornos turbulentos como los actuales, pasamos a analizar las alianzas de aprendizaje. La empresa desea aprender las tecnologías, productos, habilidades y conocimientos del socio (Koza y Lewin, 1998). Las alianzas de aprendizaje no sólo se basan en acceder a información y *know-how* del resto de empresas implicadas en el acuerdo, sino también en internalizar capacidades complementarias del socio, protegiendo al mismo tiempo las competencias básicas propias (Kale *et al.*, 2000). Se busca reducir la asimetría en el nivel de información entre las empresas participantes en una alianza.

Lo que caracteriza a las alianzas de aprendizaje es la habilidad de las empresas para identificar, asimilar y utilizar el conocimiento de los socios, convirtiéndose la elección de los mismos en otro de los puntos claves para que la estrategia de cooperación sea eficiente (Lane y Lubatkin, 1998). Otros factores que influyen en el proceso de aprendizaje son la naturaleza del conocimiento y de las habilidades, la transparencia, la confianza y el grado de conocimiento del mercado (Khanna *et al.*, 1998).

Lane y Lubatkin (1998) argumentan que las alianzas de aprendizaje permiten a las empresas incrementar la velocidad de explotación de los recursos y capacidades propias (al aumentar la base de conocimientos de la empresa) y reducir la incertidumbre por la adquisición y explotación de los conocimientos del resto de socios.

Kale *et al.* (2000) establecen tres tipos de aprendizaje dentro de un acuerdo cooperativo: aprender las intenciones y objetivos emergentes de los socios, aprender a formar las capacidades de gestión de alianzas e internalizar las capacidades críticas de los socios. Por su parte, Lane y Lubatkin (1998) consideran que el aprendizaje se puede realizar a través de tres métodos:

* Aprendizaje pasivo. Va a producirse cuando las empresas adquieren de revistas, periódicos, seminarios, conferencias o consultorías conocimiento articulable sobre procesos técnicos o de dirección.

* Aprendizaje activo. Dicho conocimiento se adquirirá con la interacción con otras empresas, siendo la práctica habitual el *benchmarking*.

* Aprendizaje interactivo. Es el aprendizaje que combina los dos tipos anteriores, es decir, el conocimiento articulable y el tácito.

4.4.- TIPOLOGÍA SEGÚN EL ÁREA FUNCIONAL DONDE SE DESARROLLE EL ACUERDO COOPERATIVO

Una vez analizadas las dos clasificaciones principales que se hacen de los acuerdos cooperativos (en función de su forma organizativa y del objetivo perseguido) pasamos a estudiar los acuerdos cooperativos en función del área que sea objeto del mismo.

4.4.1.- Acuerdos de *marketing* o comerciales

Las alianzas comerciales recogen en su seno todo tipo de acuerdos entre empresas cuyo objeto sea cualquier modalidad de contratos de distribución. Su utilización destaca en aquellas empresas que quieren potenciar su expansión internacional. Son frecuentes los acuerdos entre fabricantes e intermediarios, para que éstos hagan llegar el producto hasta el consumidor final, ya que la venta directa no es una forma comercial que tenga mucho éxito. Uno de los objetivos buscados es la consecución, al mismo tiempo, de economías de escala al agrupar recursos y expandir la demanda.

Quintana y Benavides (2003a) definen que las alianzas comerciales buscan alcanzar una posición fuerte en un segmento del mercado, por medio de la explotación del conocimiento existente. También podría considerarse una alianza de aprendizaje, si lo que buscan los socios del acuerdo es encontrar nueva información acerca de infraestructuras de *marketing*.

Singh y Mitchell (2005) señalan que si el objetivo de la cooperación es entrar en nuevos mercados, las alianzas comerciales son las más efectivas en el incremento de las ventas en el corto plazo. Esto es, porque las alianzas de *marketing* utilizan productos ya

existentes por lo que tienen un acceso inmediato a los clientes y permiten apalancar las ventas y los sistemas de distribución. En contraposición, los acuerdos tecnológicos suelen buscar nuevos productos y habrá que ir conformando la cartera de clientes.

4.4.2.- Acuerdos de producción

Las alianzas de producción incluyen aquellos acuerdos que tienen por objeto el aprovisionamiento de *inputs* o componentes y aquéllos en los que los socios llevan de forma conjunta las actividades productivas, destacando en este caso los acuerdos realizados para producir componentes comunes. Estos componentes comunes se obtienen de forma más eficiente bajo un acuerdo cooperativo que si la producción se realizara de forma individual, gracias a la obtención de sinergias. Además, el desarrollo conjunto de nuevos productos acelera el ritmo de producción de los mismos (Martínez, 2003).

4.4.3.- Alianzas tecnológicas o acuerdos de I+D

➤ Definición y principales características

Morcillo (1997) señala que la tecnología y la innovación conforman los cimientos de la eficiencia empresarial, de modo que las competencias tecnológicas establecen las condiciones del compromiso competitivo de las empresas. Estas competencias son el resultado de integrar la visión, los recursos y las capacidades de las empresas y en esta integración desempeña un papel principal el desarrollo de los procesos de aprendizaje, tanto individual como colectivo (Morcillo, 1997: 44). Por tanto, las alianzas pueden convertirse en un instrumento adecuado para mejorar dicho proceso de integración al permitir un mayor nivel de aprendizaje a través del acceso a un mayor número de activos.

Los acuerdos de cooperación han sido empleados, básicamente, en campos tecnológicos, siendo éste el principal motivo por el que los estudios empíricos que analizan la cooperación empresarial se centran en dichos sectores (Cravens *et al.*, 1993; Hagedoorn, 1993).

Heijs (2002) reconoce que las ventajas de escala crecientes y la indivisibilidad de las actividades innovadoras dificultan las actuaciones individuales de las empresas, por lo que es necesaria la cooperación entre las mismas para poder ser competitivas. La innovación se convierte en una actividad compleja, arriesgada y costosa que deberá ser financiada entre varias entidades debido a que: los nuevos retos científicos son cada vez más intensivos en capital, los ciclos de vida de las tecnologías y de los productos se acortan y las empresas poseen habilidades en distintas áreas tecnológicas al diversificar sus negocios (Heijs, 2002). La complejidad de la innovación hace que para obtener mayor cantidad de información sea aconsejable establecer alianzas (Soh, 2003).

Teece (1996) justifica la cooperación en I+D por la naturaleza tácita del conocimiento que hay que transferir, por lo que es necesario poner en contacto a los individuos que lo posean para que sea transferido y, de este modo, poder adjudicarse los beneficios asociados al mismo. Estos acuerdos pueden mejorar el potencial de innovación de las empresas y permitirles a alguna de ellas pasar el umbral de los costes fijos y empezar a ser rentables (Osborn y Hagedoorn, 1997), por lo que pueden tener efectos beneficiosos para el conjunto de la economía. Debido a la gran cantidad de recursos y habilidades intangibles que se comparten es necesario que exista una coordinación continua entre socios y fluidez en la transmisión de información.

Sampson (2005) señala que sólo se seleccionará este tipo de acuerdo cuando las actividades sean razonablemente complejas, rodeadas de incertidumbre y difíciles de coordinar. También menciona que la diversidad tecnológica entre socios, inicialmente incrementa los beneficios de la colaboración, pero esta relación se vuelve negativa cuando se alcanza un nivel intermedio en esta divergencia. Por tanto, Sampson (2007) considera que las alianzas contribuyen más a la innovación de la empresa cuando la diversidad tecnológica es moderada.

En el origen del fenómeno cooperativo, el acuerdo de I+D típico era el desarrollado por una pequeña empresa, que aportaba habilidades concretas y un capital reducido, y una grande capaz de contribuir con importantes recursos financieros y acceso a canales de distribución. Cuanto mayor era la financiación aportada por la pequeña empresa, menor era el grado de control de la grande (Martin, 2003: 164).

Sin embargo, aunque la tecnología es considerada importante, existe cierta ambigüedad sobre la clave de este tipo de alianzas, no sabiendo si ésta se basa en el cambio tecnológico, en la intensidad tecnológica, en la indivisibilidad comercial de la tecnología o en la combinación de todos estos factores (Osborn y Hagedoorn, 1997). Por esto, no existe unanimidad en la elección de la forma de medir la eficiencia de las actividades tecnológicas. Mowery *et al.* (1996: 83) y Colombo (2003) señalan que las patentes son una medida óptima del resultado de las actividades de I+D, ya que reflejan el desarrollo de capacidades mejor que el propio gasto en I+D. Las posibles deficiencias de estas medidas (indicadas por los propios investigadores) son: a) las patentes son por definición ejemplos de conocimiento codificado, pero hay ocasiones en las que existe conocimiento tácito que forma la base de las capacidades de la empresa y no está patentado; y b) se considera que los flujos de conocimiento tácito son imposibles de medir, asumiéndose que las patentes son un complemento de dichos flujos. El incremento de las ventas es otro indicador utilizado para valorar la eficacia de la política de innovación (Rothaermel, 2001; Rothaermel y Deeds, 2004). Sin embargo, Martin (2003:169) señala que las externalidades asociadas al sector reducen la importancia del incremento de la cuota de mercado y de las ventas como indicadores de la innovación, estableciendo que la rentabilidad de los proyectos realizados es el mejor modo de valorar el éxito de los programas tecnológicos.

Dentro de las alianzas de I+D, cabe resaltar la puesta en marcha de laboratorios comunes, donde las empresas prestan financiación y ceden sus investigadores para la obtención de nuevos productos o procesos productivos y, sobre todo, los acuerdos empresa-universidad, muy importantes para la aplicación de la tecnología al campo industrial (Martin, 2003: 165). En las empresas que operan en sectores tecnológicos e intentan obtener productos innovadores cuyo ciclo de desarrollo es muy largo y necesitan una inversión considerable, resulta aconsejable llegar a acuerdos de cooperación con otra entidad que le suministre financiación, ya que los ingresos que rentabilizarían su investigación tardarán muchos años en aparecer, lo que se convierte en una barrera considerable. De esta forma se reduce la inseguridad del entorno y se hace posible el desarrollo de la investigación (Gulati y Higgins, 2003).

Por otra parte, las ayudas públicas son de gran utilidad en las políticas de investigación, sobre todo para las pequeñas empresas, ya que van a aumentar sus

recursos y, de este modo, su poder de mercado. Así, las empresas serán capaces de reducir costes de entrada en la alianza y de modificar su resultado en el mercado. Dichas ayudas posibilitan que los flujos de conocimiento circulen libremente entre empresas de I+D activas (Martin, 2003).

Las alianzas tecnológicas estarán formadas principalmente por empresas de países desarrollados, cobrando gran importancia en los últimos años los países asiáticos como consecuencia de la alta competitividad de sus activos intensivos en tecnología (Duysters y Hagedoorn, 2000). Además, han reducido su importancia en los últimos años los acuerdos entre países con distintas estructuras en la formación de conocimiento y métodos de trabajo, por motivos de asimetrías analizados en el Capítulo 2 (Lam, 1997: 990).

En referencia al número de socios óptimo para los acuerdos tecnológicos, Martin (2003) considera que es dos, estando afectado el resultado de la I+D de las empresas de forma mutua. Frente a él, se encuentran Hagedoorn y Schakenraad (1994) que estiman que a mayor número de socios, mejor resultado de la cooperación. Además, el tamaño es uno de los factores que más influye en la formación de acuerdos cooperativos de I+D por (Cockburn y Henderson, 1996):

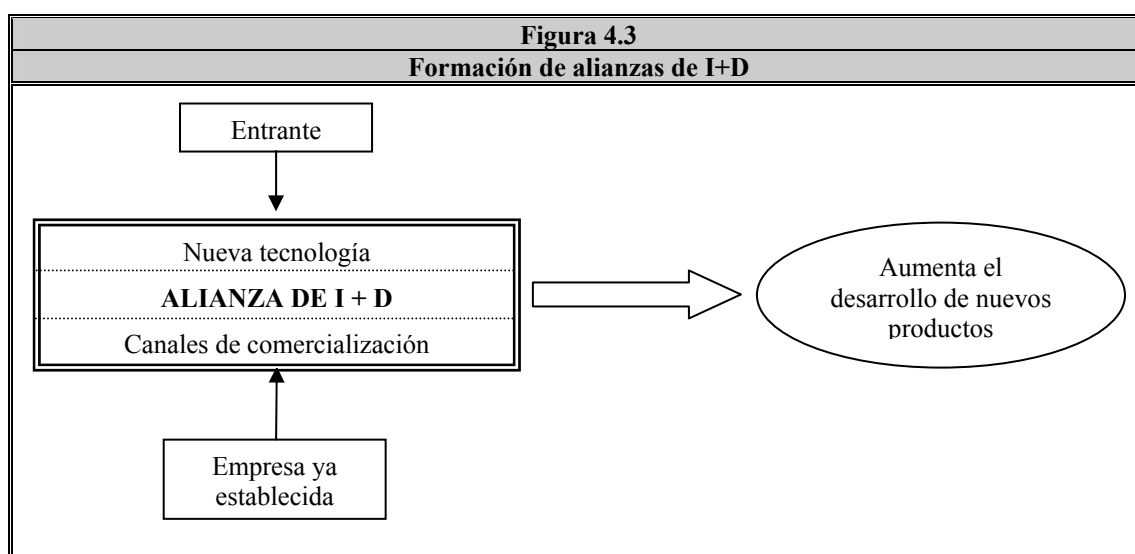
a) Las grandes empresas son capaces de distribuir los costes fijos entre un mayor número de ventas por lo que poseen unos costes fijos unitarios inferiores.

b) Las empresas de mayor tamaño tienen ventajas considerables en los mercados financieros.

c) Las grandes empresas pueden explotar mejor las economías de escala y alcance que provienen de la investigación, al poseer mayor habilidad para apropiarse del conocimiento que circula (Martin, 2003). Para ello, tendrán que invertir en potenciar la capacidad de absorción.

d) Las grandes empresas suelen diversificarse por lo que pueden explotar situaciones no esperadas.

Los sectores tecnológicos son altamente volátiles, donde continuamente están entrando nuevas empresas con innovaciones que vienen a sustituir a la tecnología tradicional. Si las empresas ya establecidas tienen competencias adecuadas en producción o *marketing*, y están bien integradas en su sector, se sitúan en una gran posición para beneficiarse de la innovación introducida, al poder explotar de forma óptima los activos complementarios ya existentes (Teece, 1986; Lundan y Hagedoorn, 2001). Claro está, que las empresas que ya operan en el sector prefieren los acuerdos cooperativos con los nuevos entrantes frente a la adquisición, para así poder internalizar la nueva tecnología y maximizar su valor. Al mismo tiempo, los entrantes también optan por la cooperación porque, de este modo, pueden comercializar de forma óptima la innovación introducida, aprovechándose de la reputación de la empresa asentada en el sector (Rothaermel, 2001: 689). Esta situación desemboca en alianzas en donde prima la especialización, ya que las nuevas organizaciones desarrollarán productos con las nuevas tecnologías mientras que las ya establecidas se limitarán a comercializarlos (Teece, 1996). Aquí se aprecia cómo la explotación de activos complementarios tiene efectos positivos sobre el desarrollo de nuevos productos (Figura 4.3).



➤ Problemas asociados a las alianzas tecnológicas y soluciones

Los principales problemas de los acuerdos de I+D son la incertidumbre y la apropiación de las innovaciones creadas, ya que un número considerable de estas alianzas acaban en litigios por el grado de apropiabilidad de lo creado por los socios (Martin, 2003:161; Rothaermel y Deeds, 2004). Estos problemas son los principales

motivos de que exista un porcentaje elevado de fracaso en la innovación, que tratará de ser reducido con el desarrollo de acuerdos cooperativos óptimos.

Uno de los factores que hace que la apropiación de la innovación sea imperfecta es la movilidad de personal que provoca la difusión de la información entre empresas, estableciéndose como solución parcial los derechos de propiedad. Éstos son fáciles de instaurar en determinados sectores como el farmacéutico ya que cuando acaba la protección de las patentes y aparecen los productos genéricos, típicos de este sector, la reducción de la cuota de mercado de la empresa innovadora es mínima, ya que el producto está diferenciado (Martin, 2003).

Si la investigación trae consigo la aparición de innovaciones radicales hará que se inicie un periodo de “destrucción creativa” (Schumpeter, 1942), en la que las empresas asentadas en un sector empiezan a ver reducida su rentabilidad como consecuencia de que la tecnología empleada empieza a estar en desventaja con respecto a las nuevas innovaciones. De este modo, comienzan a introducirse en el sector nuevas empresas altamente rentables por el uso de las mismas. Sin embargo, no toda la innovación radical traerá consigo procesos de “destrucción creativa”, ya que dependerá de los recursos de gestión y financieros que tengan las empresas ya establecidas para adaptarse a la tecnología radical introducida (Rothaermel, 2001). La posibilidad de adaptación se verá potenciada a través de acuerdos cooperativos que le posibiliten el acceso a dichos recursos claves. En los sectores tecnológicos, por tanto, el ciclo de vida de la tecnología se reduce considerablemente, y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la tecnología que sea más productiva y que, al mismo tiempo, sea demandada por los clientes.

Tabla 4.6	
Ventajas y problemas de las alianzas tecnológicas	
VENTAJAS	Mejora del potencial de innovación, aumento venta de productos, mejora del aprendizaje interorganizativo y absorción del conocimiento (si la tecnología es complementaria) y reducción de la inseguridad del entorno si la cooperación conlleva financiación
RIESGOS	Incertidumbre, apropiación de innovaciones creadas, movilidad de personal, alta volatilidad, “destrucción creativa”, reducción ciclo de vida, posible pérdida de <i>know-how</i> tecnológico

Para concluir, y a modo de resumen, reseñamos en la Tabla 4.6 las principales ventajas y problemas asociados a las alianzas tecnológicas.

4.5.- ALIANZAS SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS SOCIOS EN LA CADENA DE VALOR: ACUERDOS COOPERATIVOS HORIZONTALES Y VERTICALES

Atendiendo a la relación que se establece entre los socios, podemos encontrarnos con los acuerdos cooperativos horizontales y verticales. Existen importantes diferencias entre ambos, ya que los primeros tienen como fin desarrollar uno o más objetivos estratégicos comunes y los verticales tratan de alcanzar una reducción de los costes totales y/o un incremento de valor (Cravens *et al.*, 1993). Además, la coordinación y la interdependencia en los acuerdos verticales será menor que en los horizontales, ya que en éstos se requiere más trabajo conjunto (Gulati y Singh, 1998). Por último, Baum, Calabrese y Silverman (2000) encuentran que las empresas recién creadas que utilizan las relaciones verticales para unirse a otras ya establecidas aumentarán sus ingresos. Sin embargo, las que cooperen con rivales actuales o potenciales (horizontales) pueden sufrir consecuencias negativas.

Tabla 4. 7			
Objetivos de los acuerdos horizontales y verticales			
	Vertical	Horizontal	
		Competitivo	Complementario
OBJETIVO	Desarrollar actividades consecutivas en la cadena de valor	Realización conjunta de actividades de investigación, producción y comercialización	Obtención de productos complementarios para satisfacer necesidades de clientes
BENEFICIO	Ventaja competitiva por mejora en costes y diferenciación de productos	Economías de escala y alcance	

A continuación, pasamos a realizar una breve definición de los acuerdos de cooperación horizontales y verticales analizando cuáles son sus principales objetivos (Tabla 4.8). Posteriormente describiremos la integración vertical y la diversificación, para detectar las ventajas de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento frente a éstas. Dichas ventajas se ven reflejadas en la realidad al generalizarse el empleo de los acuerdos cooperativos.

4.5.1.- Acuerdos horizontales

Siguiendo a Montoro *et al.* (2000:39) los acuerdos horizontales “son acuerdos en los que las acciones que se coordinan corresponden a la misma o mismas actividades del ciclo de uno o varios productos, bien mediante la realización conjunta de una actividad, o bien a través de intercambios bilaterales en los que los socios se canjean o traspasan el resultado o producto de una actividad situada en una misma fase”.

Los acuerdos horizontales se suelen realizar con competidores directos (acuerdos horizontales competitivos) y tienen como objeto principal del mismo la realización conjunta de actividades de investigación, producción y comercialización. Este tipo de acuerdo puede verse restringido por las autoridades encargadas de velar por la competencia en el sector, si consideran que se está vulnerando la libre competencia en el mismo. Pero también nos podemos encontrar con alianzas horizontales realizadas con empresas que no son competidoras, recibiendo el nombre de acuerdos horizontales complementarios, teniendo su causa en la demanda diversificada de los clientes, que requieren productos complementarios para satisfacer sus necesidades. A través de los acuerdos horizontales se obtienen economías de escala y alcance.

En el estudio realizado por Escribá *et al.* (2003a), predominan los acuerdos horizontales en todos los periodos analizados, destacando los realizados entre empresas competidoras, aún siendo las mismas conocedoras del riesgo que supone la apropiación oportunista de las competencias claves compartidas. Si valoramos el ámbito del acuerdo, se refleja una mayor importancia de los acuerdos horizontales complementarios en las alianzas internacionales, y los acuerdos horizontales competitivos en las domésticas.

Rialp (1999) establece que si la actividad del acuerdo de cooperación está relacionada con la actividad principal de la empresa, existe un alto riesgo de transferencia de información estratégica hacia los competidores, por lo que será importante que éstos no participen en el acuerdo. Del mismo modo Vidal (2000) establece que este tipo de acuerdos presenta pérdidas procedentes del riesgo de transferir competencias propias a los socios (ya que una vez terminado el acuerdo podrá

utilizarlas para su propio interés), y beneficios derivados de la reducción de costes y riesgos y de la obtención de economías de escala.

4.5.2.- Acuerdos verticales

Los acuerdos verticales son relaciones continuas y a largo plazo que involucran a empresas que no compiten entre sí y que, por lo general, desarrollan actividades consecutivas en la cadena de valor de un producto final (Montoro *et al.*, 2000; Arend, 2006: 742). De este modo, ostentan un nivel menor de competitividad entre las empresas participantes que las alianzas horizontales.

Las alianzas verticales están caracterizadas por: el acceso a activos complementarios y capital de los socios (Arend, 2006), la generación de compromiso y la gestión de los costes de los activos que son de plena propiedad (Teece, 1986), el intercambio de información de gran calidad, una cooperación eficaz y una alta inversión en activos específicos. Estas características se trasladan a beneficios en los resultados de los acuerdos (Gulati, 1998). Cravens *et al.* (1993) obtienen en su estudio empírico que existe una correlación positiva y significativa entre las alianzas verticales y la satisfacción de los socios.

Por su parte Arend (2006) menciona que las empresas que son más propensas a establecer alianzas verticales comparten una serie de características que por sí mismas le reportarían beneficios superiores, aun no desarrollando dichas alianzas. Estas características son: posesión de más recursos sin explotar, pertenencia o acceso a un mayor número de redes sociales, menor miedo a perder el control y mayor confianza en los socios debido a su experiencia de trabajar en redes y a la creencia de obtención de beneficios mutuos. En definitiva, tienden a poseer mayor conocimiento de los factores claves de éxito de la industria y son menos dependientes de las alianzas. Es más, las empresas que estarían más necesitadas de desarrollar acuerdos serán menos propensas a hacerlo al poseer menor nivel de las características anteriores, aunque en el caso de acometerlos obtendrían mayores beneficios. Este autor también menciona que los factores que influyen en la elección de las alianzas verticales también afectan directamente al resultado de las empresas.

Los acuerdos verticales, a su vez, pueden desagregarse en:

- Acuerdos verticales hacia delante. Son los establecidos con empresas que son usuarios finales, es decir, son relaciones del tipo proveedor-cliente. Estas relaciones representan fuentes de conocimiento necesario para completar la cadena de valor añadido.

- Acuerdos verticales hacia atrás. Las empresas llegan a acuerdos de cooperación con universidades, institutos o centros de investigación, sobre todo para la investigación básica. Éstos se convierten en sus proveedores al suministrarles información relevante sobre las investigaciones realizadas en sus laboratorios, pudiendo transmitir conocimiento complejo y tácito mediante la colaboración. Al mismo tiempo, las empresas facilitan a estas instituciones información acerca de las necesidades existentes en el mercado, orientando sus proyectos de forma que puedan maximizar los beneficios sociales. Otro tipo de alianzas hacia atrás serán aquéllas que establezcan las organizaciones con sus proveedores de materias primas o cualquier otro factor productivo.

Las relaciones de tipo vertical pueden proporcionar ventajas competitivas a través del aprovechamiento tanto de las potenciales mejoras en los costes, como en la adaptación y diferenciación de los productos (Escribá y Menguzzato, 1999; Nooteboom, 1999). Estas ventajas se producen porque las empresas distribuidoras transmiten a las productoras la información sobre las preferencias de los clientes y en base a la misma, las empresas organizan su producción a través de la cooperación (Peña *et al.*, 2002), especializándose cada una de ellas en las áreas que dominan. En cuanto a los problemas, el principal puede estribar en el reparto del valor añadido creado en la relación.

Por último, en base a la posición en la cadena de valor existen otras clasificaciones. Rialp y Salas (1999) realizan una clasificación similar pero sin distinguir entre acuerdos competitivos y complementarios. Por otra parte, Sanchís y Urra (1994) establecen acuerdos horizontales (empresas que compiten en la misma actividad), acuerdos verticales (empresas que operan en sectores relacionados verticalmente en el proceso productivo), y acuerdos simbióticos (empresas que operan en distintos sectores de actividad no relacionados verticalmente).

4.5.3.- Comparación con otras estrategias de crecimiento: diversificación e integración vertical

Tomando como referencia esta tipología pasamos a definir las estrategias de crecimiento de integración vertical y diversificación, para realizar un análisis comparativo con la estrategia de cooperación y destacar sus ventajas.

➤ Cooperación frente a integración vertical

Desde las materias primas hasta el consumidor final existen distintas etapas que la empresa tendrá que realizar por sí misma, por medio de acuerdos cooperativos o a través del mercado. La integración vertical es una forma de crecimiento por la que optará la empresa, cuando el coste de realizar toda la actividad por sí misma sea menor que por medio del mercado, es decir, cuando por cada etapa empresarial que la empresa asuma se esté añadiendo valor al producto y, por tanto, el precio que esté dispuesto a pagar el cliente sea mayor.

Según Hill y Jones (1996) la integración vertical significa que una compañía produce sus propios *inputs* o realiza la distribución de sus productos para afianzar la posición competitiva de su negocio principal. Tiene como principales ventajas: permitir que la empresa construya barreras para la nueva competencia, facilitar inversiones en activos especializados que incrementen la eficiencia, proteger la calidad del producto y generar una programación mejorada. Por su parte, las principales desventajas son en costes y las derivadas del cambio rápido de tecnologías y de una demanda impredecible. En base a esto, las empresas tendrán que valorar si la forma de mejorar su situación competitiva es la integración o no.

Ante un entorno tan turbulento como el actual donde los ciclos de vida de los productos se reducen, existe gran incertidumbre, la tecnología cambia constantemente, existe una rápida difusión de la innovación y se produce una nueva composición y segmentación de la demanda, los costes de integración se encarecen respecto a los costes de transacción, por lo que la opción estratégica de la cooperación vertical hacia delante o hacia atrás tiene importantes ventajas respecto a la integración vertical (Peña *et al.*, 2002). Esto es, porque podrán obtener los beneficios derivados de la integración

vertical, sin asumir los altos costes burocráticos y de inversiones específicas que le suponen a la empresa realizar todas las etapas de la cadena de valor.

Por ejemplo, en una alianza hacia atrás, la empresa se compromete con un proveedor a comprarle sus materias primas durante un periodo de tiempo considerable y éste a su vez adquiere el compromiso de suministrárselas en el plazo en que las necesite y de alta calidad. De esta manera se establece una garantía de mutua dependencia, se mantiene la disciplina en el mercado y se entabla una relación segura en el tiempo (Hill y Jones, 1996). Con el ahorro considerable de costes que representa la cooperación frente a la integración, queda explicado por qué en los últimos años la mayoría de las empresas optan por la cooperación hacia delante o hacia atrás frente a la integración cuando no estiman que el mercado es óptimo para realizar las actividades que componen su cadena de valor.

➤ Cooperación frente a diversificación

Otra de las estrategias de crecimiento que tradicionalmente han seguido las empresas ha sido la diversificación. Dentro de la misma nos podemos encontrar:

* Diversificación relacionada. Hill y Jones (1996) la definen como la realización de nuevos negocios por parte de la empresa que están relacionados en alguna de las etapas de la cadena de valor con el negocio tradicional de la entidad.

* Diversificación no relacionada. La empresa se introduce en un nuevo área de negocios que no está relacionada con la que realiza la empresa.

A través de la diversificación, las compañías pueden crear valor por medio de la adquisición o reestructuración de empresas que funcionan de forma ineficiente, la transferencia de habilidades entre los distintos negocios que componen la cartera de la empresa y la obtención de economías de alcance como consecuencia del incremento del negocio (Hill y Jones, 1996). Sin embargo, a medida que aumentan los negocios de la empresa se incrementan los costes burocráticos de la misma y los de coordinación entre los distintos negocios que se realicen. Por esto, a partir de un cierto nivel, la

diversificación es ineficiente para aumentar el valor de la empresa ya que los costes que reportan son superiores a los beneficios que se obtienen.

Al igual que ocurría con la integración, la cooperación se convierte en una óptima alternativa a la diversificación para conseguir el crecimiento de la empresa. En esta ocasión la empresa puede llegar a acuerdos de cooperación horizontales, ya sean competitivos o complementarios, y de este modo ofrecer un abanico mayor de posibilidades a sus clientes, sin tener que asumir el incremento de los costes de coordinación y burocráticos que traen consigo la diversificación. De este modo, la empresa diversifica su actividad a través de la formación de alianzas estratégicas (Montoro y Ortiz, 2003), compatibilizando el control y la flexibilidad (Nohria y Piskorski, 1997; Villalonga, 2002). Es más, Villalonga (2002) señala que las reacciones de los mercados de capitales son mejores cuando la empresa opta por la diversificación a través de acuerdos de cooperación.

Luo (2002) también analiza las relaciones entre la diversificación y los resultados de las *joint ventures* internacionales. En esta relación hay factores con efectos positivos, como son las oportunidades de la industria, el grado de diversificación relacionada y la complementariedad de recursos, y otros con efectos negativos, como las amenazas institucionales y la incongruencia de objetivos.

Tal es la importancia que tiene la cooperación estratégica para el crecimiento empresarial, que Singh y Mitchell (2005) obtienen en su estudio empírico que cuanto mayor es el crecimiento obtenido por una empresa al cooperar, mayores incentivos tendrá para incrementar el número de alianzas estratégicas.

4.6.- OTRAS TIPOLOGÍAS

En este apartado vamos a enumerar diferentes tipologías encontradas en la literatura, pero que han sido utilizadas en escasas ocasiones (Tabla 4.8).

Tabla 4. 8	
Otras tipologías utilizadas en cooperación empresarial	
Tipologías	Investigadores
Procompetitivas, no-competitivas, competitivas y precompetitivas	García Ochoa (2003)
Pre-competitiva y competitiva	Salas (1987)
Acuerdos tipo X y tipo Y	Porter y Fuller (1986)
Alianzas complementarias, de integración conjunta y de adición	Dussauge y Garrette (1991)
Acuerdos entre empresas y empresa-universidad	Cassiman (1999); Davenport <i>et al.</i> (1999); Montoro <i>et al.</i> (2000); Montoro y Mora (2004)

➤ En función de la naturaleza de las empresas participantes

Siguiendo a García Ochoa (2003) nos encontramos con los siguientes tipos de acuerdos de cooperación:

- Alianzas procompetitivas: Son relaciones verticales e intersectoriales en la cadena de valor, a las que llegan productores y sus proveedores o distribuidores. Las empresas tienden a no ser rivales existiendo un bajo grado de interacción organizativa.

- Alianzas no competitivas: Son relaciones que se establecen entre empresas no competitivas de distintos sectores. El nivel de interacción suele ser alto.

- Alianzas competitivas: Es un tipo de colaboración similar al anterior en cuanto al grado de interacción, pero en este caso los socios tienden a ser competidores directos en el mercado del producto final.

- Alianzas precompetitivas: El objeto del acuerdo es la realización de actividades plenamente definidas entre empresas procedentes de sectores diferentes que no suelen guardar relación entre sí. En este tipo de acuerdo, los socios pueden llegar a ser rivales, pero no es una condición necesaria.

Sin embargo, para Salas (1987) esta clasificación se limita a dos tipologías en función del momento en que se produzca el acuerdo cooperativo. Considera que existen dos etapas: pre-competitiva y competitiva. La primera está enmarcada por aquellas fases de generación de conocimiento donde todavía no está definido el proceso o producto.

En esta primera etapa se incluyen los acuerdos de cooperación de I+D. La etapa competitiva se inicia cuando aparecen los productos y procesos, por lo que aparte de la cooperación tecnológica son posibles las alianzas productivas y de comercialización.

➤ Acuerdos tipo X y tipo Y

Porter y Fuller (1986) distinguen entre los acuerdos tipo X y tipo Y. En los primeros, las empresas se dividen las actividades a realizar, contando con unos mecanismos de transacción más fuertes que los existentes en el mercado. Se suele producir entre empresas asimétricas en actividades. Por su parte, los acuerdos tipo Y consisten en que las empresas desarrollan de forma conjunta alguna actividad, con el objetivo de mejorar la posición competitiva en la misma, permitiendo alcanzar economías de escala, transferir conocimiento o compartir el riesgo asociado.

➤ Alianzas complementarias, de integración conjunta y de adición

Dussauge y Garrette (1991) clasifican las alianzas en base a dos aspectos. El primero de ellos establece que éstas pueden ser de escala⁵⁶ (los socios están en la misma fase de la actividad productiva) o complementaria (los socios están en fases distintas). El segundo aspecto analiza las relaciones entre los socios y la alianza, tanto en el ámbito de las transacciones que se realizan en el marco del acuerdo como en el nivel de competencia existente entre ellos. En función de estos aspectos, tenemos alianzas:

- Complementarias. Formadas por socios que aportan activos y capacidades de naturaleza diferente, buscando el acceso a activos complementarios.

- Integración conjunta. Los socios unen activos y capacidades para obtener economías de escala sobre una fase de la cadena de producción, incorporando a sus productos los resultados obtenidos. Son acuerdos más inestables que generan mayor incertidumbre al competir las empresas entre sí.

⁵⁶ Hennart (1988) llama alianzas de escala a los acuerdos que tienen por objeto acceder a recursos y competencias de los socios para poder desarrollar economías de escala y alcance.

- Adición. Las empresas se unen para desarrollar, producir y comercializar un producto común, con unas contribuciones similares.

Esta misma clasificación es realizada por Porter (1985) aplicando el concepto de cadena de valor. Así para él, los acuerdos aditivos, de escala, de alcance o simétricos son aquéllos donde los socios comparten recursos similares para generar economías de alcance, capacidad racional, transferencia de conocimiento o compartir riesgos. Por su parte, define los acuerdos complementarios como las alianzas donde los socios aportan actividades de distintas etapas de la cadena de valor, lo que les permite “construir” sus fuerzas respectivas y ventajas competitivas, desarrollando una nueva cadena de valor en el acuerdo.

➤ Acuerdos entre empresas y empresa-universidad

Son importantes para el desarrollo económico e industrial de un país por su influencia en el proceso de generación y desarrollo de innovaciones tecnológicas. Para ello es crucial que la investigación se transfiera de forma correcta desde los organismos que la generan hasta el tejido empresarial, por lo que debe existir una relación estrecha entre los organismos de investigación, las empresas y el gobierno. De este modo, las políticas en materia de investigación se han centrado en la creación y mantenimiento de vínculos entre la investigación académica y la industria, con la finalidad de potenciar el nivel económico de los países (Ahn, 1995).

Pasamos a analizar las peculiaridades de los acuerdos entre una empresa y otros tipos de instituciones, como los centros u organismos de investigación y universidades. Los factores más importantes que influyen en este tipo de relaciones son el respeto mutuo y la confianza entre las partes (Davenport *et al.*, 1999). Dentro de los acuerdos con centros de investigación en España, destacan con un 61% los que las empresas llevan a cabo con las Universidades (Mora y García, 2005). Zaheer *et al.* (1998) demuestran que existe una relación entre el resultado de este tipo de acuerdos y la confianza organizativa existente en el mismo.

En condiciones normales, la empresa presta financiación a la universidad a cambio de obtener en forma de patentes las actividades de investigación contratadas.

Las razones fundamentales por la que se desarrolla este tipo de acuerdo, son la apropiación de los resultados de la innovación por parte de las PYMES, ya que de forma aislada es compleja su realización y, el aprovechamiento de economías de escala y alcance en I+D que hubieran sido difícil de generar sin el desarrollo del acuerdo (Cassiman, 1999). De esta forma, con el establecimiento de este tipo de alianzas se evitan duplicidades en los gastos relativos a la investigación (Martín, 2003). Autio *et al.* (1996) recopilan en su estudio una serie de motivaciones que tienen las empresas para establecer acuerdos con la Universidad:

1.- Estructurales. Relacionadas con variables económicas, políticas y tecnológicas.

2.- Financieras. Destacan la obtención de rentas financieras, fuentes de financiación adicionales, la reducción o ahorro de costes y la obtención de subvenciones públicas y de ventajas fiscales.

3.- Tecnológicas. El acceso a determinados equipos y materiales de los organismos de investigación, la obtención de ideas innovadoras y licencias de innovación en productos y procesos y el acceso a las tecnologías generadas por los organismos de investigación y a los avances científicos de la investigación académica (Montoro y Mora, 2004), son las principales motivaciones tecnológicas.

4.- Estratégicas. Vinculadas al mantenimiento y mejora de las ventajas competitivas, reducción de riesgos y creación de nuevos negocios.

5.- Educativas. Intercambio de ideas, personal y conocimiento entre empresas y universidad. Con ello se pretende conseguir la formación del personal de las empresas en las universidades, el acceso al conocimiento del personal investigador y el reclutamiento de personal altamente cualificado en la actividad investigadora.

6.- Políticas. Participación de las empresas en iniciativas gubernamentales así como la mejora de imagen, prestigio y reputación.

En cuanto a las motivaciones de las universidades, Montoro y Mora (2004) recopilan los siguientes objetivos:

- 1.- Financieros. Destaca el acceso a fondos públicos.
- 2.- Tecnológicos. Las principales motivaciones son el acceso a los equipos, materiales y experiencia de los empleados de las empresas.
- 3.- Educativos. Tales como la posibilidad de realizar prácticas por parte de los alumnos de la universidad, generación de conocimiento mediante la investigación, difusión de nuevo conocimiento a través de publicaciones y formación de estudiantes.

Mora y Montoro (2005) estudian los principales problemas de este tipo de acuerdos, llegando a la conclusión de que el retraso en el cumplimiento de fechas acordadas es uno de los principales. Destacan:

- * Restricciones impuestas por la empresa. La empresa suele limitar el tipo de investigación que desarrolle el centro de investigación.

- * Problemas de apropiación de resultados. Los académicos pueden apropiarse de los resultados de la investigación e iniciar negocios propios. Por ello, mientras dure la cooperación es recomendable que la universidad no trabaje en temas similares con una tercera parte y que demore la publicación de resultados para que la empresa pueda patentar los logros alcanzados.

- * Problemas de comunicación. El centro de investigación tiene como aspiración difundir los resultados de su investigación pero la empresa es reticente. Por esto, nunca se debe cooperar con la universidad en aquellos casos en que para la explotación comercial de la investigación sea imprescindible absoluta confidencialidad.

- * Duración de la investigación y diferencias culturales. Existen asimetrías importantes desde el horizonte de los objetivos, la estructura de la empresa y el nivel de información que se posee, que dificulta el logro de expectativas y el reparto equilibrado

de resultados. Esto hace que se reduzca el éxito de los organismos de investigación y que dificulte el proceso de implantación de la relación para la empresa (Ariño, 2003).

Una vez analizadas las características principales de la relación empresa-universidad, pasamos estudiar sus diferencias con los acuerdos desarrollados entre empresas (Montoro *et al.*, 2000: 39):

- Las actividades a realizar. Los acuerdos entre empresas pueden implicar una o varias actividades empresariales (producción, marketing, tecnología), mientras que los acuerdos empresa-universidad son de carácter tecnológico.

- La relación entre los socios. Los acuerdos entre empresas son de carácter vertical u horizontal en función de la relación que exista entre las empresas que cooperan, mientras que los que se desarrollan con universidades son de tipo vertical en las que se establece una relación del tipo proveedor-cliente.

- El tipo de activo aportado. Los acuerdos empresa-universidad tienen un carácter asimétrico, es decir, los socios aportan activos de distinta naturaleza, de modo que las empresas acceden a recursos tecnológicos de las universidades lo que permitirá complementar sus activos. Por su parte los acuerdos entre empresas pueden ser simétricos o asimétricos.

Del estudio empírico realizado por Montoro *et al.* (2000: 49) se obtiene la conclusión de que la existencia de relaciones previas influye de forma significativa y positiva en la percepción de la satisfacción y en la futura continuidad de la relación cooperativa entre empresas y centros de investigación o universidades. Para los acuerdos interempresariales sólo es importante para la evolución del acuerdo. Por su parte, la relación entre confianza desarrollada durante el acuerdo y éxito (satisfacción y evolución de la relación) es mayor en los acuerdos empresa-universidad.

En definitiva, existen múltiples clasificaciones de las alianzas estratégicas, debido a que es un fenómeno muy amplio que hace posible el establecimiento de gran cantidad de tipologías atendiendo a diversos factores. Sin embargo, como ya indicábamos en el primer apartado de este capítulo, no existe un tipo concreto de

cooperación que sea mejor que el resto, sino que en función de las características específicas de cada acuerdo será preferible uno u otro.

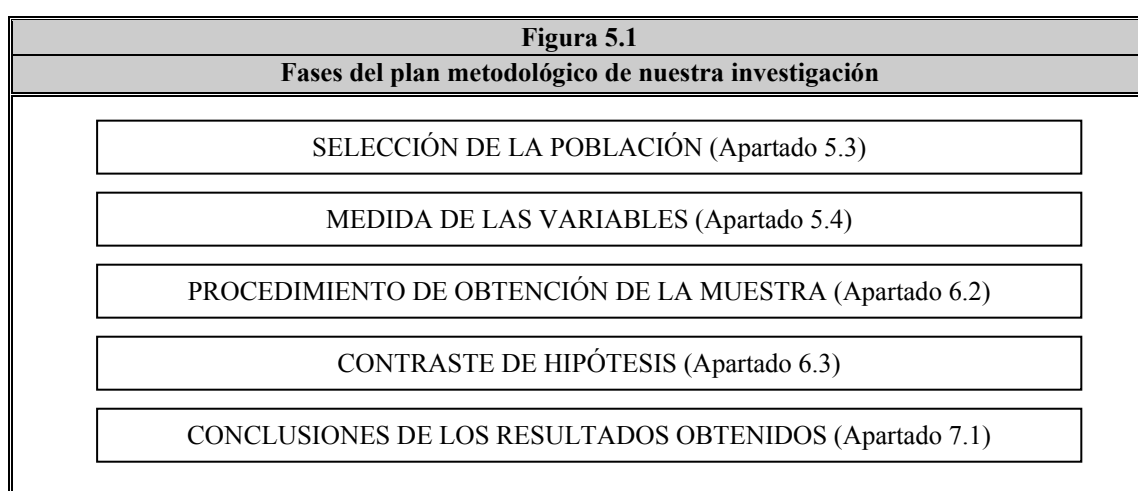
En el estudio empírico utilizaremos las dos primeras clasificaciones empleadas. Nuestro objetivo será analizar si existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo entre los distintos tipos del mismo. Si esto fuera así, las empresas antes de iniciar un acuerdo cooperativo, y en función de sus características específicas, sabrían que el empleo de una determinada forma de gobierno tiene asociado mayor nivel de éxito.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de realizar una revisión teórica de aquellos aspectos relacionados con la cooperación empresarial (factores claves de éxito, ventajas y riesgos, enfoques teóricos y clasificaciones) que van a servir de apoyo para la parte empírica de la Tesis Doctoral, pasamos a analizar de forma detallada los modelos e hipótesis propuestos que tienen como fin alcanzar los objetivos indicados en el Capítulo 1. Posteriormente, iremos analizando las diferentes fases del plan metodológico de nuestra investigación empírica, recogidas en la Figura 5.1.



En la primera fase, pasaremos a describir la relevancia del sector de actividad donde aplicaremos nuestro estudio, que será el sector agroalimentario español, para tratar de justificar su elección como población objeto de estudio. Posteriormente, explicaremos la forma de medir las distintas variables incluidas en las hipótesis, haciendo referencia al cuestionario empleado para obtener la información de las empresas de la muestra y que se adjunta en el anexo de este trabajo para facilitar su interpretación.

Después, explicaremos en el Capítulo 6 las características de la muestra y el modo de obtención de información para posteriormente proceder al contraste de hipótesis a través de los análisis estadísticos correspondientes. Por último, la parte empírica de nuestro trabajo se cerrará con el análisis y discusión de los resultados obtenidos recogidos en el Capítulo 7.

5.2.- MODELOS E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Para cumplir con los objetivos que se plantearon al inicio de esta Tesis Doctoral, hemos desarrollado tres modelos que contienen, en conjunto, 14 hipótesis. A continuación, explicaremos los dos tipos de enfoques (universalista y contingente) empleados para analizar las relaciones entre variables de nuestros modelos. Después, identificaremos los objetivos generales de cada modelo, para a continuación tratar de justificar las hipótesis planteadas en cada uno de ellos. Hay que mencionar que todas las hipótesis se han planteado en base al análisis teórico realizado en los Capítulos 2, 3 y 4, por lo que, aún quedando justificado su planteamiento, profundizaremos en su estudio.

En los distintos modelos a estudiar vamos a analizar principalmente dos tipos de relaciones:

- Relaciones directas entre variables. Siguen la perspectiva universalista, por lo que consideramos que la empresa toma una serie de decisiones interrelacionadas que influirán sobre una variable dependiente, sin considerar otros factores de influencia. En nuestro caso, por ejemplo, para el modelo A la empresa buscará socios con una determinada reputación, tendrá un nivel de confianza concreto y habrá optado o no en el pasado por la estrategia cooperativa, y todas estas decisiones determinarán el éxito del acuerdo. De este modo, se espera que los hallazgos empíricos obtenidos no sean demasiado potentes al excluir del análisis otros factores específicos que también pueden influir en la variable dependiente.

- Relaciones de ajuste de una variable en la relación que mantienen otras variables. Se consideran estos análisis dentro de una perspectiva contingente. De este modo, estimamos que el *comportamiento cooperativo* en el MODELO A, la *confianza* en el MODELO B y la *estrategia de la empresa* en el MODELO C ejercen un efecto moderador en la relación entre la *confianza*, *experiencia previa* y *éxito de la alianza* (MODELO A), *experiencia previa* y *forma organizativa* (MODELO B) y *orientación estratégica del acuerdo* y *éxito* del mismo (MODELO C). El efecto moderador señala que el impacto de las diversas variables independientes a estudiar sobre las dependientes variará en función del valor que posea la variable moderadora (Venkatraman, 1989: 424). Este efecto es el que tratará de ser contrastado en los análisis

empíricos recogidos en el Capítulo 6. El objetivo principal de este tipo de estudios es tratar de mejorar la explicación de la variable dependiente a través de los efectos de interacción entre las distintas variables predictoras (independientes y moderadoras) (Aiken y West, 1991: 28-45).

A continuación, conforme vayamos explicando los objetivos de cada modelo, analizaremos tanto las relaciones directas que se quieren estudiar a través del enfoque universalista como aquellas que se realicen bajo la perspectiva contingente. Tradicionalmente, el uso del enfoque universalista ha sido mayor en el ámbito de la Dirección de Empresas. Sin embargo, en los últimos años se ha generalizado el empleo del enfoque contingente. De entre todas las relaciones posibles de intermediación (covariación, arquetipos, mediación, moderación, ajuste o desviación de un perfil ideal), hemos escogido para este trabajo el de moderación⁵⁷ (Venkatraman, 1989).

Recogemos en la Tabla 5.1 distintos estudios empíricos que emplean un enfoque moderador a la hora de contrastar sus modelos, como justificación de que éste es un método cada vez más empleado en el análisis de la cooperación empresarial.

Con la interpretación de los resultados del MODELO A podremos alcanzar los principales objetivos que nos proponíamos al inicio del estudio: determinar qué factores son claves para que las alianzas alcancen éxito, analizar si éste se traslada a una mayor rentabilidad económica, es decir, comprobar si la cooperación puede ser fuente de ventaja competitiva, y analizar el efecto que tiene el comportamiento cooperativo en el éxito del acuerdo, por un lado, y en la relación entre los factores claves anteriormente analizados y el éxito de la alianza, por otro lado. Por este motivo le dedicaremos mayor tiempo y extensión a su análisis.

⁵⁷ Una extensa revisión de todas las formas de intermediación entre variables puede encontrarse en Venkatraman (1989). Consideramos adecuado emplear el efecto moderador, por que es el que mejor se ajusta a las condiciones de nuestro estudio, al prever que la interacción entre la variable que se analiza su efecto de intermediación y la variable independiente es significativa a la hora de determinar la variable dependiente. En los últimos trabajos publicados comienzan a emplearse relaciones de mediación (Dacin *et al.*, 2007; Luo, 2007). Las condiciones que deben cumplir son (Baron y Kenny, 1986): la variable predictora debe estar relacionada con la de mediación, la variable de mediación debe estar relacionada a su vez con la variable dependiente y la relación entre variables dependientes e independientes debe dejar de ser significativa o reducir su grado de significatividad cuando se introduzca en el análisis la variable de mediación.

Tabla 5.1			
Relaciones moderadoras empleadas en cooperación empresarial			
Variable moderadora	Variables dependientes	Variables independientes	Autor
Nacionalidad del socio	Resultado del acuerdo	Estructura del acuerdo	Parkhe (1993a)
Ámbito del acuerdo	Tipología de acuerdo	Complejidad	García Canal (1996)
Tipología del acuerdo	Éxito de la alianza	Factores claves de éxito	Saxton (1997)
Componente tecnológico	Tipología de acuerdo	Régimen apropiación de beneficios de la industria	Gulati y Singh (1998)
Acuerdos con terceros	Formación de nuevas alianzas	Cooperación y control en los Consejos de Admon.	Gulati y Westphal (1999)
Confianza	Éxito de la alianza	Experiencia previa	Anand y Khanna (2000)
Complejidad de las posibles contingencias	Resultados <i>joint ventures</i>	Cooperación entre socios	Pearce (2001)
Interdependencia	Resultado de la empresa	Dimensiones de la Información	Koka y Prescott (2002)
Comportamiento socios	Resultados del acuerdo	Comportamiento Cooperativo	Luo (2002)
Nacionalidad del socio	Resultado del acuerdo	Experiencia	Zollo <i>et al.</i> (2002)
Especificidad contrato	Supervivencia alianza	Beneficios del acuerdo	Ariño (2003)
Adaptación	Tipología de acuerdo	Semejanzas capacidades Áreas funcionales	Colombo (2003)
Tipología del acuerdo	Éxito del acuerdo	Asimetrías de los socios	Escribá (2003)
Gestión del proceso cooperativo	Proceso de selección de socios	Ajustes entre socios	Martín y Martínez (2003)
Componente tecnológico	Gestión del acuerdo	Uso de las Tecnologías de Información	Medina, Bruque y Ruiz (2003)
Modo de resolución de conflictos	Costes de coordinación		
Orientación estratégica del acuerdo	Riesgos de transacción		
Duración de la alianza	Resultados	Número de socios	Sanchez Lorda y García Canal (2003)
Reputación		Experiencia	
Posición en red	Resultados	Complementariedad de recursos	Vidal y García Canal (2003b)
Valor de la relación		Orientación estratégica del acuerdo	
Competencia socios	Éxito del acuerdo (Nuevos productos)	Heterogeneidad del conocimiento	Rothaermel y Deeds (2004)
Grado diversificación	Resultado del acuerdo	Cooperación	Rodan y Galunic (2004)
Alcance geográfico	Resultados	Confianza	Medina <i>et al.</i> (2005)
Tamaño	Éxito del acuerdo	Compromiso	Mora y García (2005)
Separación en la red entre empresas	Resultados del acuerdo	Experiencia previa	Sampson (2005)
Factores estratégicos	Resultados del acuerdo	Especialización de los activos	Santoro y McGill (2005)
Motivos de la cooperación	Resultados del acuerdo		
Características del acuerdo (Incertidumbre)	Estructura organizativa del acuerdo		
Tipología de acuerdo			
Incertidumbre socios	Desarrollo de cooperación empresarial ↕ Cifra de ventas		Singh y Mitchell (2005)
Incertidumbre tareas			
Incertidumbre tecnológica			
Forma Organizativa	Transferencia de conocimiento	Recursos interorganizacionales	Dyer y Hatch (2006)
Modo de entrada en el mercado	Información no verificable	Oportunismo de los socios	
Tamaño	Inaplicabilidad ley		Luo (2007)
Recursos de la empresa			
Crecimiento de la industria			
Dependencia local			

Este modelo se centra en la “gestión de un acuerdo cooperativo”, tratando de identificar diferentes factores que influyen en su éxito o fracaso, tomando como base enfoques sociales, económicos y estratégicos. El objetivo es destacar la importancia en el *éxito de una alianza*⁵⁸ de aspectos que emanan del enfoque del capital social como la *confianza*, las *relaciones previas* y la *reputación*. Del mismo modo, la variable moderadora (*comportamiento cooperativo*) recoge el tipo de interacción entre los socios, por lo que también goza de un elevado componente social.

Para desarrollar el MODELO B partimos del enfoque del capital social al mantener como variable independiente la *existencia de relaciones previas* y al proponer la *confianza* como variable moderadora. El objetivo es tratar de contrastar lo planteado en el análisis teórico, donde se manifestaba que, a medida que se incrementa la experiencia cooperativa, las empresas tienden a desarrollar acuerdos contractuales dotados de un menor nivel de complejidad. Al mismo tiempo, tratamos de analizar si existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo entre las distintas formas organizativas que pudiera derivar en la consecución de una ventaja competitiva. De este modo, se incorpora al modelo un componente estratégico.

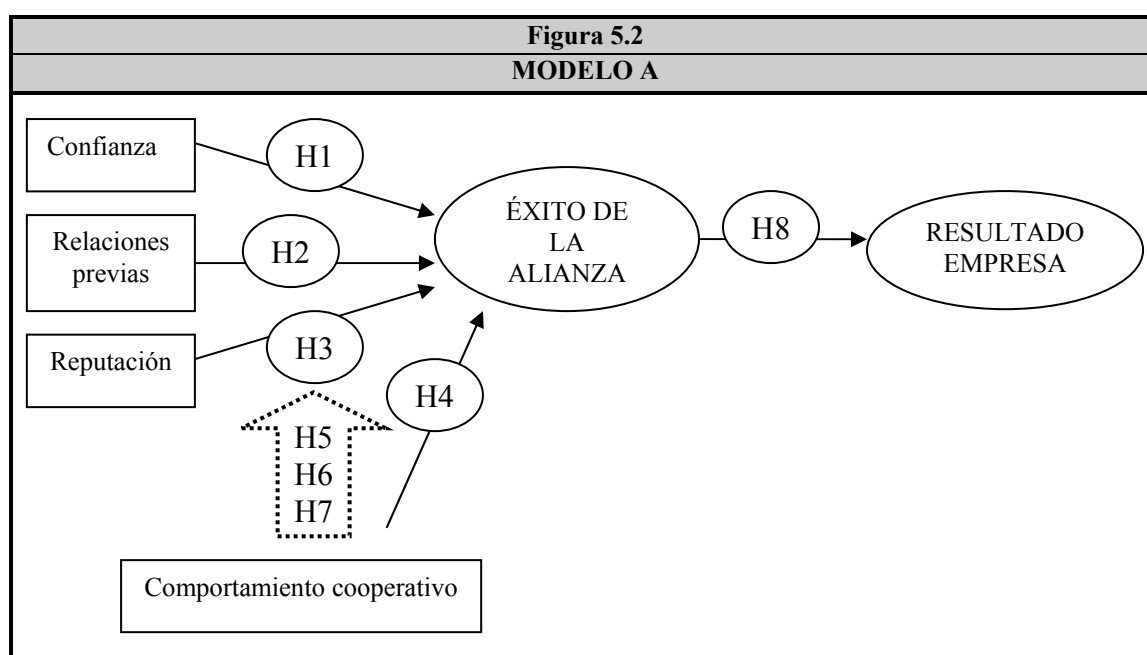
En este modelo también nos basamos en un enfoque económico como la Teoría de los Costes de Transacción para clasificar un acuerdo cooperativo en contractual y de capital. Al relacionar esta tipología con la experiencia y confianza y con el éxito del acuerdo tenemos en cuenta aspectos sociales que no valora la Teoría de los Costes de Transacción. Por ello podemos afirmar que nuestro estudio es multidisciplinar.

El MODELO C tiene un mayor carácter estratégico, ya que tiene por objeto conocer si existen acuerdos cooperativos con mayor éxito en función del objetivo que persigan. Esto es, siguiendo la Teoría de Recursos y Capacidades (más concretamente el enfoque del conocimiento), en función de cual sea el objeto de la alianza (obtener nuevo conocimiento o explotar el ya existente) podrá darse un mayor o menor éxito. Además, consideramos que esta relación puede estar moderada por la estrategia de la empresa, ya que creemos que para que cualquier estrategia sea eficiente debe estar respaldada por la estrategia global de la organización.

⁵⁸ Una de las dimensiones tomadas para evaluar el éxito de la alianza es la satisfacción, que también incorpora un importante componente social.

En definitiva, podemos concluir que nuestro estudio intenta analizar una opción estratégica, como es la cooperación empresarial, en un sector (agroalimentario) y ámbito (nacional) concretos. Además, trata de alcanzar unos objetivos determinados y, para ello, tiene en cuenta aspectos sociales que tradicionalmente no han sido valorados por los enfoques económicos como la Teoría de los Costes de Transacción. Por tanto, desarrollamos un estudio multidisciplinar donde se recogen aspectos económicos, estratégicos y sociales de los acuerdos de cooperación.

5.2.1.- Relaciones recogidas en el MODELO A



Una de las principales dificultades que hemos encontrado, especialmente a la hora de plantear modelos para contrastar relaciones en nuestra muestra, es que variables que han sido consideradas dependientes en muchos trabajos se consideran independientes en otros. La principal razón es el amplio número de estudios existentes desde diversos enfoques teóricos, que muestran la relevancia de un número de factores considerable que sería muy complejo valorar conjuntamente en un único modelo. Por eso, hemos intentado recoger aquellos que estimamos se mostrarán relevantes en un sector como el que estudiamos y que han sido los más destacados por autores de diversas corrientes teóricas.

Las ocho primeras hipótesis del MODELO A tienden a responder dos preguntas claves en el estudio de la cooperación (Gulati, 1998):

- a) ¿Qué factores influyen en el éxito de una alianza?
- b) ¿Cuál es el efecto de la cooperación en el resultado de la empresa?

Dado que en los últimos años se ha generalizado la cooperación empresarial, vamos a intentar identificar los principales factores que contribuyen a su éxito⁵⁹, siendo el resultado relevante ya que nos indicará aquellos aspectos de especial control para que la alianza cumpla con los objetivos establecidos. De los trabajos teóricos y empíricos revisados y, partiendo de las críticas realizadas a la Teoría de los Costes de Transacción⁶⁰, basadas en que ésta no considera aspectos “sociales” fundamentales para el desarrollo de un acuerdo cooperativo, hemos seleccionado una serie de factores que ya han sido contrastados en estudios empíricos aplicados a sectores tecnológicos, como son la confianza, las relaciones previas y la reputación. Nuestro objetivo en este modelo será contrastar si estas variables también son significativas a la hora de determinar el éxito de las alianzas producidas en el sector agroalimentario español.

Entre las variables seleccionadas tenemos algunas que son *a priori*, es decir, anteriores al inicio del acuerdo (relaciones previas y reputación del socio) y otras que son de proceso (confianza y comportamiento cooperativo). De este modo, queremos conocer si existen algunas condiciones de partida que hagan más exitoso un acuerdo, así como el comportamiento a desarrollar a lo largo del mismo para alcanzar éxito. Con ello, pretendemos facilitar el desarrollo de la cooperación empresarial para aquellas empresas del sector que nunca la hayan ejecutado o posean poca experiencia.

La confianza, las relaciones previas y la reputación tienen un alto componente social, por lo que podríamos decir que tomamos el enfoque del capital social para justificar las tres primeras hipótesis planteadas siguiendo un enfoque universalista. Burt (1997) considera que el capital social es un beneficio individual que la empresa obtiene

⁵⁹ El éxito de la alianza será medido a través de una variable compuesta de dos dimensiones (satisfacción y logro de objetivos). La justificación del empleo de esta medida se analizará en el apartado 5.4.

⁶⁰ El objetivo de la cooperación según esta teoría es reducir los costes de transacción. Estudios posteriores han demostrado que se consigue con una reputación positiva (Williamson, 1985), con un incremento en el nivel de confianza (Cason, 1995) y con el establecimiento de relaciones de intercambio estables (Stuart, 2000).

a través de los distintos acuerdos cooperativos de los que forma parte. Por su parte, Madhoc y Tallman (1998) consideran que la cooperación estratégica es un recurso, que posee valor al estar enraizado en un contexto social, que generará rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). A través de la continua interacción de los socios, éstos irán generando confianza, lo que hará que se reduzcan los comportamientos oportunistas. Por tanto, el capital social juega un papel importante en la creación de nuevas alianzas porque se incrementa la probabilidad de volver a acometer acuerdos cooperativos con los socios ya existentes (debido al importante nivel de confianza creado) y porque se pueden desarrollar nuevas alianzas con empresas que tengan relación con nuestros socios, debido a la reputación alcanzada (Kale *et al.* 2000). Desde este enfoque teórico, Olk y Earley (2000) apuntan que quien incumpla lo acordado tendrá importantes problemas para cooperar en el futuro por la reputación negativa que se crea.

Sin embargo, combinamos este enfoque social con uno de carácter estratégico, siguiendo la recomendación realizada por Eisenhardt *et al.* (1996) al relacionar dichos factores con el éxito del acuerdo y, a éste con el resultado de la empresa. Si se confirma una relación positiva entre el éxito del acuerdo y el resultado de la empresa, la cooperación puede ser fuente de ventaja competitiva y podría empezar a ser más valorada por las empresas del sector agroalimentario como método para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia.

Ante las características del entorno actual, cada vez es más complicado que una empresa cree una posición competitiva favorable en sus negocios basada en una capacidad individual dominante. Por tanto, la Teoría de Recursos y Capacidades considera que a través de la cooperación empresarial se puede alcanzar (Madhoc, 2002). Así, las empresas pueden generar rutinas en sus acuerdos de cooperación que les permitan obtener rentas relacionales (que van a estar enraizadas en los acuerdos y será difícil que se obtengan fuera de los mismos) que pueden finalizar en la consecución de una ventaja competitiva (Guadamillas, Donate y Sanchez de Pablo, 2006).

Por su parte, otro objetivo de este modelo, se basa en demostrar que pueden existir factores que moderen la relación analizada en las tres primeras hipótesis. Hemos recogido en la variable *comportamiento cooperativo* una serie de dimensiones que intentan analizar cual es el modo de actuar de las empresas que forman el acuerdo.

Nuestro objetivo es conocer, si a medida que el componente cooperativo prima sobre el competitivo mejora el éxito del acuerdo. Por otra parte, también pretendemos comprobar si distintos niveles de este comportamiento cooperativo producen efectos diversos en la relación entre la confianza, experiencia previa y reputación y el éxito del acuerdo. En este caso, utilizamos un enfoque contingente para evaluar la relación.

A continuación, vamos a tratar de justificar la formulación de las ocho hipótesis que componen el MODELO A.

Una de las relaciones más analizadas en cooperación empresarial es la existente entre la **confianza** y el éxito de la alianza (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996; Dyer, 1997; Inkpen y Beamish, 1997; Ariño y De la Torre, 1998; Das y Teng, 1998; Koza y Lewin, 1998; Parkhe, 1998; Stuart, 2000; Koka y Prescott, 2002; Rodríguez y Wilson, 2002; Gulati y Higgins, 2003; Inkpen, 2004; White y Lui, 2005). Los trabajos publicados llegan a la conclusión de que la confianza es un elemento fundamental en la determinación del éxito de un acuerdo, siendo relevante para la creación y desarrollo de cualquier alianza (Mohr y Spekman, 1994; Smith, Carroll y Ashford, 1995; Koza y Lewin, 1998; Zaheer *et al.*, 1998). Sin embargo, hemos encontrado un trabajo que aún otorgándole un papel importante a la confianza (la denomina “lubricante” de la cooperación) concluye que no existe una relación directa entre ésta y el nivel de resultados del acuerdo (Escribá, 2002).

Una elevada dosis de confianza hace que los socios pongan todo su esfuerzo en obtener los resultados buscados por la cooperación, es decir, potenciarán su comportamiento cooperativo. De este modo, comparten conocimiento, personal y todos los recursos y capacidades necesarios, lo cual influye de forma positiva en los resultados de la alianza al no esperar un comportamiento oportunista de sus socios ya que tratarán que éstos tengan una elevada reputación (Stuart, 2000). Por esto, hay que tratar de no dañar dicho nivel de confianza y potenciar el empleo de aquellas habilidades o factores que lo acentúen y mejoren la reciprocidad en un acuerdo.

Aulakh *et al.* (1996) encuentran una relación positiva entre la confianza y el resultado de las relaciones interorganizativas, y afirman que para incrementar la confianza es necesario que existan expectativas por parte de todos los socios para

continuar la relación (por lo que se valorará la existencia de experiencia cooperativa previa con los mismos socios) y que se produzca un compromiso de adaptación por parte de éstos ante cualquier cambio que pueda producirse. En esa línea, Das y Teng (1998) mencionan que la confianza es utilizada para reducir la complejidad de los eventos, para generar expectativas positivas y para mejorar la percepción de los comportamientos deseables. Así, debido a la incertidumbre que caracteriza al entorno, la confianza es necesaria para que el resultado del acuerdo de cooperación se ajuste a lo esperado. La importancia de esta variable se detecta en la existencia de acuerdos de cooperación que reducen los ingresos de las empresas que forman parte de ellos, como consecuencia de la desconfianza recíproca (Gulati y Higgins, 2003).

Los principales responsables de que se genere confianza en el acuerdo son las personas implicadas en el mismo por parte de cada empresa. Su contribución a la cooperación dependerá de: la confianza mutua que hayan desarrollado, la influencia que posean en sus respectivas organizaciones y cuál sea el número de responsables por organización. Es evidente que cuantas menos personas haya implicadas se posibilitará un contacto más directo y personal, lo que puede contribuir a incrementar la confianza. Por su parte, si existe alta rotación de este personal se reducen las oportunidades para desarrollar confianza en la relación. Además si analizamos el conjunto de beneficios que produce un adecuado nivel de confianza (descritos en el Capítulo 2) podemos prever que éstos influyen de forma decidida en el mantenimiento o mejora del resultado de la cooperación y, por tanto, del rendimiento de la empresa.

En base a las conclusiones a las que llegan estos investigadores y al análisis más profundo realizado sobre dicho factor en el Capítulo 2, consideramos adecuado contrastar en nuestra muestra si existe una relación significativa entre la confianza y el éxito del acuerdo. Para ello, definimos la siguiente hipótesis:

H1. La confianza tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo

Por su parte, en el estudio de la influencia de las **relaciones previas** en la generación de nuevos acuerdos cooperativos, en su funcionamiento y resultados destacan los siguientes trabajos: Gulati (1995), Powell *et al.* (1996), Saxton (1997),

Gulati (1998), Anand y Khanna (2000); Chung *et al.* (2000), Kale *et al.* (2000), Gulati y Higgins (2003), Soh (2003), Hoang y Rothaermel (2005) y Sampson (2005).

Cuando las empresas poseen experiencia previa en cooperación empresarial, es previsible que se reduzcan los costes de búsqueda de socios y de negociación, pues se supone que se han generado rutinas interorganizativas y capacidad de gestión de alianzas, apareciendo de este modo nuevas oportunidades económicas que posibilitarán el crecimiento de la empresa (Powell *et al.*, 1996; Gulati, 1998; Chung *et al.*, 2000; Kale *et al.*, 2000; Gulati y Higgins, 2003; Soh, 2003).

Gulati (1998) propone que la experiencia previa no sólo influye en los resultados de la cooperación actual, sino también en la posibilidad de establecer nuevos acuerdos y en el diseño de los mismos. La experiencia previa genera una acumulación de conocimiento tácito y explícito que es de difícil acceso para otras empresas (Kogut y Zander, 1992), aumentando cuando se mantienen frecuentes interacciones con distintos socios (Ring y Van de Ven, 1992; Gulati, 1995,1999). Además crea una capacidad de absorción que permite aprender de una mayor variedad de fuentes internas y externas (Cohen y Levinthal, 1990). El conocimiento sobre cómo gestionar acuerdos posibilita el establecimiento de nuevas alianzas (Ring y Van de Ven, 1992; Powell *et al.*, 1996; Dyer y Singh, 1998) e incrementa la probabilidad de éxito de las mismas, principalmente en los sectores tecnológicos (Gulati, 1995; Barkema *et al.*, 1997; Dyer y Singh, 1998; Anand y Khanna, 2000). Por esto, uno de nuestros objetivos será tratar de contrastar si esa relación también es significativa en un sector maduro en el que el componente tecnológico no tiene la misma importancia.

Adicionalmente, Powell *et al.* (1996) demuestran que las organizaciones que han desarrollado alianzas en el pasado aceleran los ratios de crecimiento. Por su parte, Anand y Khanna (2000: 295) consideran que la experiencia en gestión de alianzas influye en la creación de valor para la empresa. Por esto, las diferencias en creación de valor entre los socios de una alianza vienen determinadas por su experiencia y por la capacidad de gestión de acuerdos cooperativos (Anand y Khanna, 2000:300).

Hoang y Rothaermel (2005) sugieren que existe una relación curvilínea entre la experiencia y los resultados, caracterizada por la reducción de las rentabilidades

marginales. Estos autores argumentan que la acumulación de conocimiento respecto a la experiencia se va reduciendo con el tiempo, ya que las empresas tienden a acometer en un primer momento aquellos acuerdos cooperativos que proporcionan mejores resultados, lo que puede limitar sus oportunidades de acometer alianzas en el futuro, ya que los beneficios irán disminuyendo. Además, establecen que para apalancar los efectos de la experiencia es necesario incrementar los esfuerzos en codificar conocimiento y crear sistemas en los que los gestores de las alianzas puedan coordinar y disseminar la información⁶¹. De este modo, podría mejorar la memoria organizacional que daría lugar a beneficios superiores en las alianzas futuras (Hoang y Rothaermel, 2005: 343). Asimismo, sugieren que sería conveniente analizar en profundidad el tipo de experiencia cooperativa que se ha mantenido, ya que se compone de aspectos diversos como la experiencia cooperativa en general, la experiencia específica con el acuerdo en cuestión, experiencia con los socios actuales y número de acuerdos desarrollados. Sin embargo, existen trabajos donde esta relación no resulta significativa, como el de Luo (2002), o incluso se muestra negativa, como en el caso de Montes y Sabater (2004).

Tras explicar los resultados de diversos trabajos que estudian la relación entre experiencia previa y resultados y basándonos en el análisis recogido en el Capítulo 2, consideramos que queda justificado el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H2. La existencia de experiencia cooperativa previa tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo

Por su parte, otra de las variables ampliamente utilizadas para estudiar la cooperación empresarial es la **reputación** de las empresas participantes en el acuerdo. La importancia de esta variable, al igual que la confianza y las relaciones previas, se ve justificada por estudios anteriores cuyas conclusiones se expusieron en el Capítulo 2 (Eisenhardt *et al.*, 1996; Saxton, 1997; Anand y Khanna, 2000; Lorange y Roos, 2000; Stuart, 2000).

⁶¹ Esto hace que se requiera un elevado comportamiento cooperativo entre los socios. De este modo, las empresas a la hora de seleccionar empresas con las que acometer acuerdos tendrán que buscar entre aquellas con mayor reputación y menos propensas a comportarse de forma oportunista.

Arend (2006: 745) refleja que las variables relacionadas con la reputación indican cómo las empresas valoran la importancia de las habilidades de sus socios para hacer cumplir sus propios objetivos. De este modo, en la etapa inicial de cualquier alianza la empresa buscará socios con una reputación adecuada que le posibilite generar confianza, alcanzar sus objetivos y, por tanto, estar satisfecho con la relación.

Por su parte, Saxton (1997) concluye que tanto la reputación como las relaciones previas influyen de forma directa sobre el éxito de la alianza, y que son factores que pueden conducir a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva (Stuart, 2000). También hay que apuntar que si una empresa desarrolla un acuerdo cooperativo con un socio de dudosa reputación, podría menoscabar los resultados alcanzados al incrementar el control sobre el proceso ante los importantes riesgos de comportamiento oportunista (Parkhe, 1993b).

Por último desde la Teoría de Recursos y Capacidades se afirma que una reputación positiva de la empresa es un activo intangible de gran valor que le puede conducir a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo al ser válido, raro y difícilmente imitable o sustituible (Barney, 1991). Además, puede asegurar a la empresa la obtención de recursos externos en el futuro (Saxton, 1997).

Nuestro objetivo, por tanto, será contrastar si el nivel de éxito percibido por las empresas agroalimentarias que cooperan se ven determinadas por la reputación de sus socios. Por ello, definimos la siguiente hipótesis:

H3. La reputación del socio está positivamente relacionada con el éxito del acuerdo cooperativo

Las siguientes hipótesis a plantear son las que evalúan el **comportamiento cooperativo** existente entre los socios, en su relación con el éxito del acuerdo y con las relaciones recogidas en las tres primeras hipótesis. El comportamiento cooperativo constituye una de las principales aportaciones de los socios a la alianza (Buckley y Casson, 1988), por lo que es necesario tenerlo en cuenta a la hora de analizar los determinantes de sus resultados (Anderson, 1990; Parkhe, 1993a; Mohr y Spekman, 1994).

Como ya se expuso al analizar los riesgos de las alianzas en el Capítulo 2, en todo acuerdo se produce un continuo choque entre su componente cooperativo y competitivo. El propósito del componente cooperativo es perseguir el mutuo interés y la generación de beneficios comunes. Por su parte, el fin del componente competitivo es alcanzar el propio beneficio a expensas de los socios (Khanna *et al.*, 1998). Según Koot (1988) la fuerza de la cooperación viene dada por los deseos, intereses colectivos y beneficios comunes, mientras que la de la competición es determinada por los comportamientos oportunistas y por la consecución de beneficios privados (Khanna *et al.*, 1998).

El comportamiento cooperativo es un concepto multidimensional que se manifiesta en un número de actitudes y acciones variadas (Buckley y Casson, 1988) y es interpretado desde la Teoría de Juegos, como “el ajuste del comportamiento de una empresa a las expectativas y preferencias, ya sean actuales o futuras, de su socio en el acuerdo” (Axelrod, 1984).

Escribá y Menguzzato (1999) desarrollan un análisis a través del método del caso para analizar la influencia del comportamiento cooperativo sobre el resultado del acuerdo, ya que consideran que en toda relación coexisten condiciones de interdependencia y conflicto potencial, por lo que la cooperación entre socios se configura como un elemento necesario para alcanzar sus objetivos previstos. Los principales problemas que detectan, e influyen en los resultados, son: poca disponibilidad a aportar recursos y dedicar tiempo y personas, bajo esfuerzo por coordinar las acciones de los socios y deficiencias en la transmisión de información por parte de alguna de las empresas participantes. Proponen que existe una relación entre comportamiento cooperativo y resultados, influenciada por el nivel de dependencia entre socios y por las percepciones que éstos tengan sobre el comportamiento de sus aliados y sobre los resultados del acuerdo. Luo (2002), por su parte, estima que sin un comportamiento cooperativo adecuado la dirección de la alianza no es efectiva, ya que dificultaría la predicción y resolución de las posibles contingencias, con las consecuentes repercusiones negativas para su resultado.

Pearce (2001) concluye que el comportamiento cooperativo influye de forma significativa en la determinación del éxito del acuerdo. Sin embargo, éste contiene en su propia definición un número considerable de dimensiones, que pasamos a analizar.

Siguiendo el enfoque del capital social, tomado como base para plantear dicho modelo, Gulati (1999) considera que el nivel de información que se deriva de la estructura social a la que pertenece la empresa como consecuencia de sus acuerdos de cooperación, influirá tanto en el comportamiento del socio en el acuerdo como en sus resultados empresariales. Además, este modelo también recoge en su planteamiento algunas aportaciones de la Teoría de los Costes de Transacción, ya que para fomentar la cooperación empresarial habrá que intentar reducir el comportamiento oportunista que, según Judge y Dooley (2006), influyen de modo negativo en el resultado empresarial.

Para fomentar el comportamiento cooperativo habrá que transmitir de forma continua las consecuencias que tienen para las empresas el hecho de mantener una actitud favorable al acuerdo y los efectos negativos que les podrían afectar si se decantaran por desarrollar comportamientos oportunistas. De este modo, los sistemas de información y la comunicación entre socios se convierten en un elemento importante a la hora de evaluar el comportamiento cooperativo. Además para alcanzar éxito en aquellas alianzas que estén más relacionadas con el acceso a recursos y capacidades de los socios, transferencia de conocimiento o aprendizaje, es fundamental la existencia de una comunicación fluida entre las empresas, suficiente intercambio de información, adecuado contacto personal entre el responsable de la alianza y los socios y un número adecuado de recursos de tiempo y de inversión en actividades orientadas al aprendizaje (Inkpen, 1995). Pearce (2001) considera que los sistemas de información de los acuerdos influirán de forma significativa en su éxito. Por su parte, Hanna y Walsh (2004) identifican como una de las principales causas de fracaso de la cooperación la existencia de unos sistemas de información y comunicación inadecuados.

Das y Teng (1998) consideran fundamental para mantener la cooperación en el acuerdo un compromiso claro de todos y cada uno de sus integrantes, ya que en la medida en que un socio no esté dispuesto a ofrecer aquello a lo que se comprometió o algún elemento del que disponga y que sería clave para que el acuerdo cumpla sus objetivos, es difícil pensar que la alianza sea exitosa y vuelva a repetirse en el futuro. En

esta línea, Dyer (1997) considera que el compromiso, junto a la confianza, va a afectar al grado de cooperación y satisfacción de cada socio (por lo tanto al éxito del acuerdo), influyendo al mismo tiempo en crear interdependencias entre las empresas. En definitiva, podemos enumerar un nutrido grupo de trabajos donde su denominador común es que el compromiso es un factor clave de éxito en la cooperación (Cravens *et al.*, 1993; Parkhe, 1993b; Mohr y Spekman, 1994; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Dyer, 1997; Saxton, 1997; Davenport *et al.*, 1999; Child y Faulkner, 2002; Mora y García, 2005).

Por otra parte, Coleman (1988) considera que existen entre las empresas obligaciones, expectativas y normas de reciprocidad que provienen de la idea de capital social y que contribuyen a determinar dos dimensiones claves en el comportamiento cooperativo, como son el compromiso y la dependencia mutua.

Así, la dependencia existente entre los socios de un acuerdo también influirá en el funcionamiento del mismo, ya que si existe una clara supremacía de una empresa sobre otra, es difícil que se cree confianza entre ellas y posibilitaría una actuación oportunista del socio con mayor poder. Por tanto, en la fase inicial de un acuerdo habrá que buscar socios entre los que se pueda crear una interdependencia para alcanzar sus objetivos y garantizar de este modo un comportamiento cooperativo adecuado que frene los impulsos oportunistas y dote de mayor eficiencia a la alianza (Parkhe, 1993b). Rodríguez y Wilson (2002) señalan que para que puedan realizarse de forma adecuada las transacciones que recoge cualquier alianza es necesaria la existencia de un dinamismo social, siendo la dependencia estructural un requisito previo para mantenerlo y desarrollarlo. Cravens *et al.* (1993) y Mohr y Spekman (1994) consideran que la dependencia entre socios es un factor clave de éxito de las alianzas.

Otro elemento que se manifiesta relevante ante la alta turbulencia del entorno es la flexibilidad, es decir, la capacidad que tienen las empresas para adaptarse a los continuos cambios del mismo. En el transcurso de un acuerdo, las empresas pueden verse obligadas a modificar sus estrategias como consecuencia de algún cambio en las condiciones que dieron origen al mismo, o en el comportamiento de algún socio. En la medida en que las empresas estén dispuestas a aceptar los ajustes se potenciará el componente cooperativo y contribuirá de forma directa al éxito del acuerdo. Si la

flexibilidad es óptima, los compromisos que vayan asumiendo los socios durante el acuerdo primarán sobre los tomados al inicio del mismo, ya que recogen los nuevos condicionantes del entorno (Luo, 2002).

El ajuste, en un acuerdo cooperativo, está relacionado con conceptos como equilibrio complementario, beneficio mutuo, armonía y dependencia (Douma *et al.*, 2000). El objetivo de toda empresa es buscar a la organización con la cual el ajuste sea lo más completo posible. Según Martínez (2004), las empresas integrantes de una alianza consiguen un buen ajuste cuando las aportaciones que pueden hacer cada una de ellas al acuerdo (teniendo en cuenta sus características internas y el propósito de la alianza) facilitan el trabajo conjunto objeto del mismo, permitiendo la consecución del éxito. Al mismo tiempo, se tratarán de conocer las necesidades y requerimientos de los socios (Gulati, 1998). Así, tanto para la selección de un socio idóneo como para la propia operatividad del acuerdo es fundamental analizar la capacidad de ajuste entre empresas.

Luo (2002) considera que en la etapa inicial de un acuerdo hay que recoger las acciones a desarrollar ante posibles contingencias que pudieran producirse. De este modo, se garantiza una dependencia recíproca y mejora la flexibilidad durante el periodo de intercambio, incrementando el componente cooperativo del acuerdo y, de este modo, su éxito. La flexibilidad ha sido señalada como determinante del éxito de las alianzas por autores como Prahalad y Hamel (1991) y Pearce (2001).

Además, la confrontación permanente entre los elementos cooperativos y competitivos origina numerosos conflictos a lo largo del desarrollo del acuerdo. De este modo, la identificación que se haga de los mismos así como los métodos de resolución que se apliquen influirán en el funcionamiento del acuerdo, en su nivel de cooperación y en su éxito (Mohr y Spekman, 1994). Para que la identificación de conflictos sea eficaz es necesario que exista un adecuado sistema de comunicación entre empresas, por lo que se muestra la relación entre distintas dimensiones que conforman el comportamiento cooperativo.

De este modo, consideramos que queda justificada la relación entre el comportamiento cooperativo, establecido a través de distintas dimensiones, y el éxito de

la alianza, por lo que se plantea, siguiendo un enfoque universalista, la siguiente hipótesis:

H4. El comportamiento cooperativo de los socios en una alianza está positivamente relacionado con el éxito del acuerdo

Por otra parte, es difícil pensar que en la relación entre la confianza, experiencia previa y reputación y el éxito de un acuerdo no exista ninguna variable que ejerza ningún efecto. Pese a existir estudios que analizan los determinantes del resultado de un acuerdo (Anderson, 1990; Parkhe, 1993a), no es garantía de éxito el acometer una alianza teniendo en cuenta sólo dichos aspectos (Buckley y Casson, 1988), ya que en su funcionamiento emergen comportamientos cooperativos de distinto grado entre los socios en función de sus expectativas y necesidades. A su vez, Gulati (1998) critica que en el análisis de los factores claves de éxito de la cooperación no se tenga en cuenta la situación del entorno. Por ello, nosotros tratamos de introducir en dicha relación el comportamiento cooperativo como variable moderadora, ya que refleja la estructura social de los acuerdos en los que están inmersos los socios.

La solución que se recomienda para resolver el dilema entre el componente cooperativo y competitivo es llegar a un equilibrio entre ambas fuerzas (Das y Teng, 2000; Kale *et al.*, 2000). Sin embargo, cada empresa en cada acuerdo actúa de forma distinta, por lo que nosotros consideramos que a medida que el componente cooperativo prime sobre el competitivo, el efecto que tendrán los factores analizados en las dos primeras hipótesis sobre el éxito del acuerdo aumentará su intensidad⁶². Por su parte, si lo que destaca es el componente competitivo, el éxito del acuerdo disminuirá para los mismos niveles de factores anteriormente descritos. De este modo, consideramos que la variable *comportamiento cooperativo* tiene un efecto moderador en la relación entre la confianza, la experiencia previa y la reputación y el éxito de la alianza.

Cuando el comportamiento cooperativo está presente en un acuerdo, la interdependencia emerge entre los socios con altos niveles de capital social, lo que facilita la creación de valor en los procesos que desempeñen. Esta interdependencia es

⁶² En el caso de la relación entre la reputación del socio y el éxito, desconocemos la dirección del efecto moderador.

potenciada por la confianza y el compromiso que emergen de la alianza (Rodríguez y Wilson, 2002).

Si el comportamiento cooperativo desarrollado por una empresa es percibido por los socios, contribuirá a incrementar la confianza, a aumentar su reputación, a mejorar la fluidez de los sistemas de información y comunicación y, por tanto, contribuirá tanto de forma directa como indirecta a mejorar los resultados de las alianzas, al mismo tiempo, que posibilitará que estos acuerdos se repitan en el futuro. El enfoque del capital social se integra con la perspectiva evolutiva para poder explicar que con el desarrollo de experiencias previas y un comportamiento cooperativo adecuado en las alianzas se puede ir generando confianza a lo largo del tiempo. La relación entre compromiso y confianza también fue estudiada por Mora y García (2005) al plantear un modelo de regresión logística en el que la variable dependiente es el nivel de satisfacción global alcanzado por el socio en el acuerdo, y las variables independientes son el compromiso y la confianza, por una parte, y el efecto conjunto de las razones para cooperar y el compromiso y la confianza experimentados, por la otra. La introducción de los efectos conjuntos permite aumentar la capacidad predictiva del modelo. Doz (1996), por su parte, considera que el crecimiento de la confianza mutua puede provenir de la asunción de compromisos irreversibles.

Madhoc (1995) establece que la confianza conlleva la existencia de unas expectativas determinadas respecto al comportamiento de sus socios. Por eso, pese a que se han desarrollado estudios que tratan de analizar la relación directa entre confianza y resultados (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993a) no podemos afirmar que dicha relación sea tal (Zand, 1981). En nuestra opinión, el comportamiento cooperativo mostrado por el socio influirá en el nivel de confianza que se mantenga con respecto a él y con el acuerdo.

Sin embargo, sobre la confianza no sólo influye la dimensión compromiso, ya que en su generación juega un papel importante la comunicación y el procesamiento de información (Das y Teng, 1998). La comunicación es fundamental para el desarrollo de confianza y respeto mutuo, ya que a través de ella se permite el desarrollo de normas y valores comunes (Montes y Sabater, 2002) y posibilita acceder a una mayor cantidad de flujos de conocimiento. El compartir información debería, con el tiempo, contribuir a

romper las barreras entre los socios que trabajan juntos y generar seguridad mutua que se convierta en confianza (Child y Faulkner, 2002: 59).

Para que la resolución de conflictos sea la adecuada es fundamental construir capital relacional (Dyer y Singh, 1998), basado en la generación de una estrecha confianza entre los socios y un nivel considerable de interdependencia (Kale *et al.*, 2000). Cravens *et al.* (1993) apuntan por su parte que, debido al dinamismo y los continuos ajustes que se producen en un acuerdo, es necesario establecer un sistema adecuado de resolución de conflictos que genere la suficiente confianza para que la alianza continúe su funcionamiento. Debido a la interacción de la confianza con diversas dimensiones de la variable comportamiento cooperativo, consideramos oportuno plantear la siguiente hipótesis.

H5. La relación entre la confianza y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo

Por otra parte, cuando entre empresas se han dado acuerdos de cooperación, donde las empresas participantes mostraron una coordinación, compromiso, comunicación, confianza y consenso (Rialp, 1999), que finalizaron con la consecución de los objetivos inicialmente previstos, las entidades tendrán mayores incentivos⁶³ para volver a alcanzar acuerdos con los mismos socios.

Luo (2002) recoge en su trabajo que la cooperación previa facilita la posible resolución de problemas que puedan surgir (Doz, 1996), además de incrementar las habilidades y rutinas para el intercambio, reducir el comportamiento oportunista (Parkhe, 1991) e incrementar la confianza (Gulati, 1995). Además, Judge y Dooley (2006), partiendo de la Teoría de los Costes de Transacción, consideran que la existencia de una cooperación previa exitosa es uno de los principales frenos de los efectos negativos que tiene el comportamiento oportunista sobre los resultados empresariales. De este modo, presentan que la interacción entre experiencia y comportamiento cooperativo tiene un efecto significativo en el resultado del acuerdo.

⁶³ Los incentivos de realizar nuevos acuerdos con los mismos socios cobrarán mayor relevancia cuando se tenga un conocimiento limitado del entorno y prime en éste la información asimétrica (Chung *et al.*, 2000).

H6. La relación entre la experiencia previa y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo

Además, el comportamiento cooperativo que demuestre una empresa en el desarrollo de su alianza influirá en su reputación. De este modo, si una empresa desarrolla un fuerte comportamiento oportunista, la percepción de sus socios será negativa y podrá influir de cara a establecer futuros acuerdos cooperativos al reducirse su reputación. Por el contrario, si la empresa opta por fomentar la cooperación y esta actitud es percibida por sus socios aumentará su reputación⁶⁴ (Chung *et al.*, 2000) y, de este modo, también lo hará el éxito del acuerdo. Sin embargo, es difícil de predecir el efecto entre ambas variables ya que si la empresa trata de aprovechar la mayor reputación del socio para obtener ventajas y desarrolla un comportamiento oportunista que no es percibido por el socio, en principio, tendrá efectos positivos para el éxito de la alianza. Eisenhardt *et al.* (1996) estiman que la interacción producida en el seno de una alianza entre el comportamiento cooperativo y la reputación es considerable, sobre todo, ante la presencia de una elevada incertidumbre. Así, formulamos la siguiente hipótesis:

H7. La relación entre la reputación del socio y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo

Una vez que hemos analizado el posible efecto moderador de la variable *comportamiento cooperativo*, pasamos a justificar la relación establecida entre el éxito de la alianza y el resultado de la empresa.

Parece evidente que si la empresa ha desarrollado un acuerdo cooperativo, fruto de una planificación estratégica óptima para tratar de aprovechar alguna oportunidad o mitigar los efectos negativos de alguna amenaza del entorno, los resultados de éste deberían trasladarse a incrementos en la rentabilidad de la empresa. Si esto no es así, podríamos cuestionar la idoneidad de la estrategia de cooperación empresarial. Por su parte, si esta hipótesis se contrasta obtendríamos conclusiones relevantes, ya que podríamos trasladar al tejido empresarial del sector la relevancia de la cooperación

⁶⁴ Sin embargo, no hay nada que nos indique que esto incremente la reputación del socio, que es en realidad la variable que estamos analizando, por lo que no queda clara la dirección del posible efecto moderador del comportamiento cooperativo en su interacción con esta variable.

empresarial como medio para incrementar sus resultados y, por tanto, su competitividad. Esta relación será analizada siguiendo un enfoque universalista.

Eisenhardt *et al.* (1996) consideran que la alianza mejora la posición de la empresa en mercados competitivos al proveer de recursos de otras empresas que le permiten compartir costes y riesgos. Así contribuirá de forma positiva al resultado de la empresa.

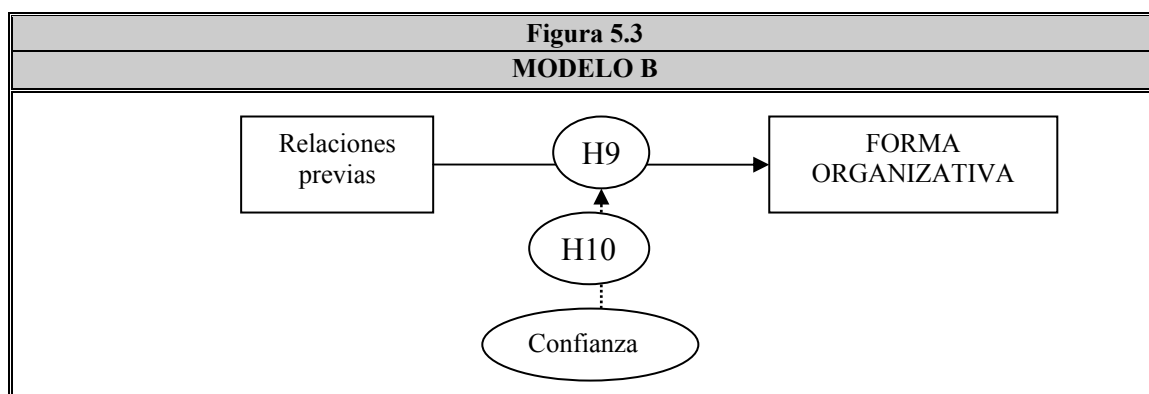
La forma de medir tanto el éxito como el resultado de la empresa es muy variado (se analizará en el apartado 5.5), por lo que se encuentran ciertas contradicciones en la literatura. Cravens *et al.* (1993) tratan de analizar, siguiendo un enfoque universalista, la relación entre la efectividad de la alianza y los resultados empresariales, medidos a través del ROA. Sin embargo, no encuentran, pese a su justificación teórica previa, una relación directa y significativa entre ambas variables. Por su parte, Singh y Mitchel (2005) sí que la encuentran, pero estando la relación moderada por un número importante de variables.

Nuestro objetivo, por tanto, será contrastar la relación positiva entre el éxito del acuerdo y la rentabilidad de la empresa.

H8. El éxito de un acuerdo cooperativo tiene un impacto positivo sobre el resultado de la empresa

En definitiva podemos plantear al vincular nuestras variables con el éxito del acuerdo, que el contexto social es relevante a la hora de tomar decisiones estratégicas tendentes a garantizar la competitividad de la empresa (tanto en la etapa inicial del acuerdo —experiencia previa y reputación del socio- como en el desarrollo del mismo —confianza y comportamiento cooperativo-). Incluso, podríamos añadir que construir una red social a través de diversos acuerdos de cooperación es una acción estratégica en sí misma, ya que las inversiones específicas que se acometan generarán compromiso entre los socios y harán que ésta permanezca en el tiempo. Así, vemos el carácter multidisciplinar de nuestro modelo al combinar factores sociales con estratégicos y económicos (ya se ha justificado que los factores seleccionados ayudan a reducir los costes de transacción del acuerdo).

5.2.2.- Relaciones recogidas en el MODELO B



El objetivo de este modelo es tratar de contrastar si la experiencia previa en cooperación influye a la hora de seleccionar la forma organizativa de un nuevo acuerdo. Al mismo tiempo, se pretende contrastar la relación moderadora de la confianza validada en estudios previos (Gulati, 1995), por la que conforme aumenta la confianza en los socios las empresas incrementarán la tendencia a establecer menos acuerdos de capital en el futuro, es decir, optarán por formas cooperativas menos complejas para el mismo nivel de experiencia previa. Por su parte, también intentamos analizar si existen diferencias significativas en el éxito de la alianza entre las empresas que desarrollan distintos tipos de acuerdos. Así, de confirmarse las hipótesis planteadas, la experiencia cooperativa previa influye en el éxito de la alianza (MODELO A) y en la selección de la forma de gobierno (Gulati, 1995: 91).

Sampson (2005:1012) establece que conforme la empresa va acumulando experiencia en acuerdos cooperativos, puede realizar una mejor valoración de cuál es la estructura adecuada para sus actividades de colaboración. De este modo, la forma de gobierno de la alianza puede variar cuando evolucionan las expectativas y los objetivos de los socios (Doz, 1996; Khanna *et al.*, 1998).

El modo en el que las relaciones previas influyen en la elección de la forma de gobierno al generar confianza y reducir costes de transacción ya fue analizado en el Capítulo 4, y se basa en la acumulación de información común y en la jerarquía administrativa que resuelve todas las posibles contingencias que pueden aparecer (Pisano, 1989).

Gulati (1995) establece que, a medida que aumentan las relaciones previas se reduce la utilización de acuerdos de capital. Esto se debe a que con la experiencia se va adquiriendo un conocimiento específico sobre los activos y modos de gestión de los socios, que propician que se reduzca la necesidad de una jerarquía para negociar, llegar a acuerdos y coordinarse (Zollo *et al.*, 2002), así como de mecanismos de control al reducirse la posibilidad de comportamientos oportunistas. La reducción en la necesidad de control se debe a que se va forjando confianza y rutinas interorganizativas si las relaciones previas son eficaces y cumplen sus objetivos⁶⁵ (Inkpen, 2004). De este modo, las empresas tienden a establecer acuerdos contractuales ante la presencia de acuerdos previos, ya que la confianza⁶⁶ generada por la eficacia de la cooperación sustituye a los mecanismos de control (Gulati, 1995; Das y Teng, 1998; Gulati y Singh, 1998) y las rutinas interorganizativas creadas hacen lo propio con los mecanismos de coordinación (Zollo *et al.*, 2002).

Parkhe (1993a) considera que si se demuestra la relación entre el tipo de acuerdo y su éxito las empresas desarrollarán estrategias tendentes a modificar la estructura para incrementar los resultados, y las empresas sin experiencia cooperativa optarán por aquella que maximice sus resultados.

Zollo *et al.* (2002) consideran que más que la cooperación previa lo importante es el resultado de dicha experiencia. Así, establecen que distintos resultados en experiencias cooperativas previas están relacionados con la utilización de diversas formas organizativas. Estos autores demuestran que la relación entre experiencia y resultado está condicionada por la forma de gobierno utilizada. Además, añaden que la experiencia previa también influye en la relación entre el componente competitivo y cooperativo existente en toda alianza, ya que a medida que aumenta la experiencia, el diseño contractual mejora y, por tanto, aumenta la eficiencia en el comportamiento cooperativo que los contratos regulan (Luo, 2002).

⁶⁵ Williamson (1985: 64) señala que la efectividad de la confianza depende del modo de organización de la cooperación. Así, Reuer y Ariño (2007) mencionan que la confianza generada por la experiencia previa podría sustituir a los mecanismos de control en aquellos acuerdos donde son fundamentales provisiones contractuales severas pero no en el resto.

⁶⁶ Con el aumento en el nivel de confianza se reduce el riesgo de selección adversa y facilitará las tareas de coordinación entre socios. De este modo, Inkpen (2004) afirma que la confianza interempresarial determinará la forma de gobierno, por lo que ésta no sólo se basa en el contenido del acuerdo, sino también en la existencia y frecuencia de relaciones anteriores con los socios (Gulati, 1995).

Por tanto, se justifica nuestro modelo, ya que repetidas alianzas con resultados satisfactorios provocan la generación de confianza y esto influirá en la elección de la forma organizativa⁶⁷. En el caso de que la relación se verifique habrá que trasladar a las empresas el concepto de que la cooperación no debe ser entendida como una estrategia aislada, sino que conforme se incrementa su empleo se va generando confianza y reduciendo costes, por lo que aumentará su eficiencia. De este modo, queda justificado el planteamiento de las siguientes hipótesis.

H9. A medida que aumenta la experiencia cooperativa previa se incrementa la propensión de las empresas a establecer acuerdos contractuales

H10. Para un determinado nivel de relaciones cooperativas previas, a medida que aumenta la confianza en el socio las empresas optarán en mayor medida por acuerdos contractuales

En cuanto a la relación entre forma organizativa y resultados, apuntar que Saxton (1997) señala que la forma de gobierno puede indicar los motivos que tienen las empresas para cooperar, teniendo un impacto considerable sobre los beneficios esperados. En su estudio empírico, obtiene la conclusión de que la forma organizativa actúa como factor moderador en la relación entre las características de la alianza y los beneficios de la misma (Saxton, 1997: 453). Por su parte, Lam (1997) considera que la forma de gobierno influye en la efectividad de la alianza en los acuerdos internacionales, debido a los diferentes métodos de trabajo y estructura del conocimiento que implican. Parkhe (1993b), por su parte, señala que la importancia de la estructura es crítica en promover la estabilidad de la cooperación, relacionando distintos tipos de estructuras con diferencias en resultados basándose en la Teoría de Juegos y la Teoría de los Costes de Transacción.

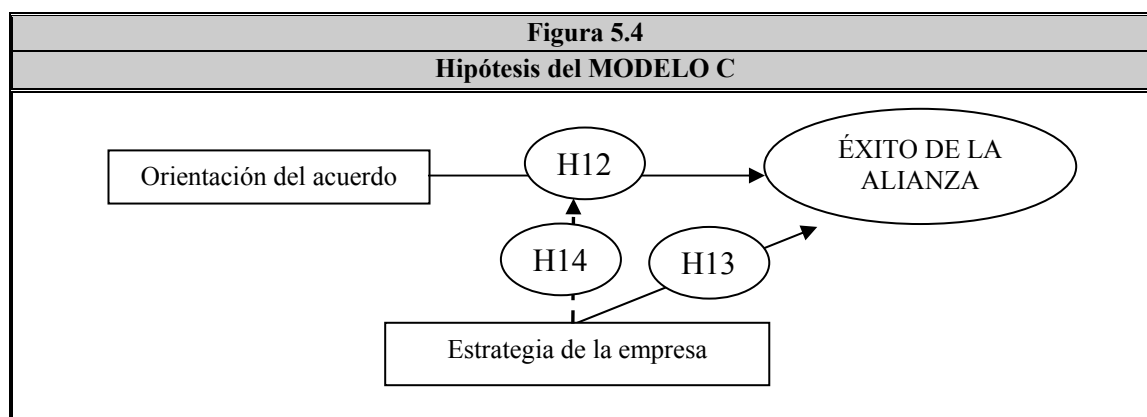
En nuestro estudio realizaremos un análisis exploratorio para comprobar si existen diferencias significativas entre las diversas formas de gobierno en cuanto al éxito del acuerdo.

⁶⁷ Sin embargo, hay otra línea de trabajos que no confirman esta relación, como son los casos de García Canal (1996) y Oxley (1997).

H11. Existen diferencias significativas en cuanto al éxito del acuerdo en función de su forma organizativa

5.2.3.- Relaciones contenidas en el MODELO C

El principal objetivo que perseguimos con este modelo es contrastar la influencia que tiene en el éxito de la alianza una segunda clasificación de las mismas. En este caso, el criterio tomado para clasificar a las empresas es la orientación estratégica del acuerdo. El fin último es intentar detectar aquellas formas organizativas (MODELO B) y aquella orientación estratégica del acuerdo (MODELO C) que garanticen un mayor éxito. Si conseguimos nuestro objetivo, estaremos facilitando el proceso de toma de decisiones a los socios de un acuerdo en su fase inicial.



Además, se introducirá la estrategia de la empresa en el análisis para ver su relación con el éxito del acuerdo, por una parte, y si juega un papel moderador en la relación entre orientación del acuerdo y éxito del mismo, por otra. Este modelo sigue un enfoque teórico claramente estratégico y se aleja del enfoque del capital social tomado para analizar los modelos anteriores.

Levinthal y March (1993: 105) argumentan que la supervivencia de una empresa depende de la habilidad de la misma de explotar los conocimientos y capacidades que posea en el acuerdo para asegurarse una viabilidad actual, al mismo tiempo que desarrolle una actividad exploradora suficiente para mantener dicha viabilidad en el futuro (Lundan y Hagedoorn, 2001). Aquí apreciamos la necesidad de que en un acuerdo cooperativo se desarrollen factores exploradores y explotadores para garantizar la supervivencia. De igual forma, Rothaermel y Deeds (2004) establecen que los

acuerdos de cooperación siguen una cadena secuencial. Según ellos, la primera etapa de una alianza está caracterizada por la exploración de nuevo conocimiento y búsqueda de nuevas oportunidades en el socio y en el entorno. Posteriormente, se procede a explotar el conocimiento obtenido, permitiendo el desarrollo de nuevos proyectos por los que se obtendrán productos innovadores que posteriormente llevarán al mercado. Analizando dicha cadena descubrimos que la exploración de nuevas oportunidades incrementa los potenciales beneficios de la explotación de los recursos totales de la empresa, ya que existirá mayor cantidad de conocimiento y se podrán obtener sinergias de la complementariedad del mismo.

Por su parte, la rentabilidad esperada de una estrategia de explotación es más inminente en el tiempo (March, 1991) y más segura que una de exploración, ya que la segunda depende de la búsqueda de nuevas oportunidades, por lo que su valor vendrá determinado por la bondad de las oportunidades encontradas. Según Rothaermel (2001: 687) las empresas que desarrollan una estrategia de explotación de los activos complementarios de los socios obtienen mejores resultados que las que tratan de explorar nuevas oportunidades, ya que les lleva a desarrollar nuevos productos que mejoran sus resultados. Sin embargo, para este autor ambas estrategias posibilitan el incremento del desarrollo de nuevos productos⁶⁸, bien construyendo nuevas competencias provenientes de la exploración o intentando potenciar al máximo los beneficios de la explotación de las ya existentes.

Además, la alianza de explotación es más adecuada en mercados estables ya que posibilita la consecución de una posición competitiva más fuerte. Si el mercado es inestable, la explotación de activos podría tener efectos negativos, ya que las capacidades que tiene la empresa pueden perder su valor estratégico ante cambios del entorno, y por lo tanto, generar una “trampa en la competencia” (Levinthal y March, 1993:105). Por ello, en el caso de entornos turbulentos, es adecuado desarrollar alianzas de exploración para aumentar la base de recursos y capacidades con la que cuenta la

⁶⁸ Los acuerdos exploradores consideran a la alianza como un vehículo para el aprendizaje, ya que cada socio tendrá como fin transferir y absorber la base de conocimiento del socio. Por su parte, los explotadores se basan en acceder al *stock* de conocimiento del socio para explotar sus complementariedades, pero con la intención de mantener su base distintiva de conocimiento especializado (Grant y Baden-Fuller, 2004). De este modo, el primer tipo de acuerdo tendrá asociado mayor riesgo, ya que pretende una convergencia de conocimiento tras un proceso de aprendizaje. Es por esto, que las alianzas de explotación tienen un mayor impacto en el desarrollo de nuevos productos debido al menor riesgo asociado (Rothaermel, 2001:690).

empresa, ser más flexibles y de este modo tener mayores opciones estratégicas ante cambios en el entorno.

Por tanto, apreciamos dos posturas distintas. Por un lado, se garantiza que los acuerdos de explotación obtendrán mejores resultados a corto plazo (March, 1991), pero por otro, se indica que es necesario un equilibrio entre ambos componentes para garantizar la supervivencia en el entorno (Levinthal y March, 1993; Lundan y Hagedoorn, 2001; Rothaermel y Deeds, 2004) e incrementar el éxito de la alianza (Saxton, 1997). Si consideramos las características del sector objeto de estudio, a la hora de plantear el tipo de relación que analice la hipótesis 8, tendríamos que posicionarnos del lado de los primeros autores y considerar que los acuerdos de explotación obtendrán mayor éxito. Sin embargo, debido a la globalización y a la elevada competencia las empresas tienen que estar continuamente desarrollando nuevos productos, nuevas técnicas comerciales, nuevos procesos productivos, por lo que también juega un papel importante para su éxito el carácter explorador. De este modo, planteamos la siguiente hipótesis:

H12. Los acuerdos de cooperación mixtos (con alta importancia de factores exploradores y explotadores) obtendrán mayor nivel de éxito que aquellos en los que prime un único factor

Miles y Snow (1978) establecen una tipología de estrategia de empresa en función de la capacidad de adaptación de las mismas a los cambios que se producen en el entorno. Consideran que todas las organizaciones desarrollan una adaptación al entorno en mayor o menor medida, por lo que habrá que analizar su “ciclo adaptativo”. Los cambios se producen como reacción a problemas de empresa (relación producto-mercado), problemas de ingeniería (sistema técnico de la organización) y problemas administrativos (estructura y procesos). En función del ritmo de cambio se pueden definir cuatro orientaciones estratégicas: defensora, analizadora, prospectora y reactiva. Si los cambios se implantan en la organización de forma correcta para las tres primeras orientaciones se obtendrá un resultado efectivo.

Al desarrollar acuerdos cooperativos, las empresas examinan formas alternativas a los métodos tradicionales para desarrollar sus estrategias, por lo que, en principio,

buscan cierto cambio. Es evidente que, debido a la enorme competencia existente en el sector, las empresas necesitan una rápida adaptación ante cualquier variación que se produzca en el entorno, es decir, deben desarrollar sus capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000). De este modo, consideramos que a mayor capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios del entorno la rentabilidad de la misma se incrementará, ya que podrá afrontar mejor la competencia que aquellas otras que quedan rezagadas ofreciendo productos que no satisfagan las últimas necesidades aparecidas en los mercados.

Por ejemplo, Rothaermel (2001) demuestra en su estudio la relación entre la cooperación empresarial, el desarrollo de nuevos productos y los resultados de las organizaciones ya establecidas, en el periodo posterior a la introducción de una innovación. De este modo, cuando las empresas ya establecidas desarrollan acuerdos cooperativos con los nuevos entrantes (introducen innovaciones) desarrollan un mayor número de nuevos productos y esto tiene efectos positivos en la generación de ventajas competitivas. Las empresas procesarán toda la información procedente de las innovaciones introducidas por sus socios, lo que hará que se adapten a las nuevas tendencias que marque el mercado y de este modo ser más competitivas. Sin embargo, este autor considera que una empresa tiene capacidad limitada para procesar la nueva información (limitación en tiempo y coste), por lo que el número de acuerdos a realizar para que tenga un efecto positivo en el lanzamiento de nuevos productos será limitado. A partir de un número determinado de alianzas los efectos negativos podrían superar a los positivos (Rothaermel, 2001: 689).

Las empresas, en el desarrollo del acuerdo cooperativo, deben estar continuamente realizando ajustes para poder adaptarse a las circunstancias de cada momento, siendo la eficacia de este proceso determinante en el éxito del acuerdo, por lo que tendrán que potenciar sus capacidades dinámicas⁶⁹ (Eisenhardt y Martin, 2000). En esta línea, Prahalad y Hamel (1990) consideran, teniendo en cuenta el carácter dinámico de la cooperación, que el éxito a largo plazo de una alianza se deriva de la habilidad de

⁶⁹ Eisenhardt y Martin (2000) señalan que las empresas al desarrollar alianzas pueden crear valor, a través de sus capacidades dinámicas, ya que manipulan nuevos recursos. Estos autores concluyen que las ventajas competitivas no pueden ser sostenidas en entornos dinámicos, salvo que éstas deriven de su capacidad de cambio ante el entorno, anticipándose a sus competidores. Por lo tanto, las capacidades dinámicas pueden ser fuente de ventaja competitiva en función del dinamismo del mercado.

la organización de renovar sus habilidades a un bajo coste, realizándolo además en menor tiempo que los competidores. Por último, Ohmae (1989) afirma que un acuerdo está sometido a una evolución externa que influirá en su éxito y que viene determinada por las presiones exteriores, el mercado y la competencia.

H13. El grado de cambio en la estrategia de la empresa está relacionado de forma positiva con el éxito de la cooperación

Koza y Lewin (2000) consideran que la principal causa de fracaso en una alianza es no valorar el papel de la cooperación empresarial en la estrategia de la empresa. Por ello consideramos que la estrategia de cooperación como parte integrante de la estrategia de la empresa, debe estar coordinada con ésta y respetar sus principios básicos, para así permitir una mayor eficiencia empresarial. Medcof (1997) añade que si la cooperación empresarial evoluciona en dirección contraria a la estrategia de la empresa puede influir en su situación competitiva. Esto es, si una empresa opta por un acuerdo netamente explorador y, sin embargo, su estrategia es defensora difícilmente podrá alcanzar sus objetivos, ya que no es congruente que una empresa trate de buscar nuevas oportunidades a través de un acuerdo cooperativo cuando la política de empresa es no modificar la cartera de productos-mercado.

Por su parte, Reuer y Ariño (2007) apuntan que cuanto más importancia tenga la alianza en la estrategia de la empresa, implicará: una mayor complejidad para el acuerdo (Hagedoorn, 1993), afectar a más unidades organizacionales de la empresa y exponerla a mayores riesgos competitivos.

Ariño y De la Torre (1998) consideran que las condiciones iniciales fruto de la negociación entre socios marcan el propósito del acuerdo, pero éste irá cambiando de manera conjunta con la estrategia, tanto de la empresa como de su socio, y con el entorno organizativo, institucional y competitivo, ya que la cooperación empresarial forma parte de la estrategia de la organización y debe evolucionar con ella. De este modo, queda justificado el plantear una hipótesis que analice el efecto en el éxito del acuerdo de la interacción entre la orientación estratégica de la alianza y la estrategia de la empresa.

H14. La estrategia empresarial ejerce un efecto moderador en la relación entre la orientación estratégica de la cooperación y el éxito de la alianza

Una vez expuestos los diferentes modelos e hipótesis que forman parte de la investigación, pasamos a describir el sector escogido como población objeto de estudio.

5.3.- SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

5.3.1.- El sector agroalimentario español: definición e importancia

Como resultado de la revisión teórica desarrollada hemos encontrado una gran variedad de estudios teóricos sobre cooperación empresarial. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones empíricas se han centrado en sectores intensivos en tecnología. Esto se debe, principalmente, a que las características de los mismos facilitan la formación de acuerdos cooperativos y potencian sus ventajas (Hagedoorn, 1993). Eisendhart *et al.* (1996) desarrollan un estudio que trata de relacionar la formación de alianzas con la etapa del ciclo de vida del mercado donde se produce, llegando a las siguientes conclusiones:

1.- La cooperación es necesaria en mercados emergentes para tener acceso a una mayor fuente de recursos financieros, ya que las inversiones son cuantiosas y empiezan a rentabilizarse en el largo plazo (Porter, 1980). Por este motivo, presentan el mayor porcentaje de alianzas.

2.- Los sectores en crecimiento están relacionados de forma negativa y significativa con la formación de alianzas por lo que no será una opción estratégica adecuada en dichos sectores⁷⁰. Sin embargo, *a priori* consideraban que éstas eran necesarias para alcanzar mayor flexibilidad y obtener de forma rápida recursos basados en habilidades y conocimiento tácito.

3.- No se encuentra relación significativa entre los sectores maduros y la formación de alianzas. Los sectores maduros se caracterizan por la existencia de poca

⁷⁰ La principal razón que encuentran para justificar estos resultados es la poca necesidad de recursos adicionales existente en los mismos y su necesidad de resultados inmediatos.

incertidumbre, por un diseño de productos y procesos tecnológicos estandarizados, donde la flexibilidad y la volatilidad del sector no son factores críticos.

La última conclusión apuntada nos justifica el hecho de no haber identificado ningún estudio empírico que analice exclusivamente la cooperación en sectores maduros⁷¹. Ante esta laguna de trabajos empíricos, nos planteamos desarrollar una investigación que trate de analizar el comportamiento cooperativo en este campo. De este modo, podríamos descubrir si las ventajas que presenta la formación de alianzas estratégicas en sectores tecnológicos (y normalmente en su etapa emergente) también se generan en sectores maduros donde la tecnología no tiene un peso tan importante.

En la economía española nos encontramos con una gran amplitud de sectores maduros con esa característica, por lo que decidimos escoger uno de ellos para facilitar el estudio. Así, seleccionamos el sector agroalimentario debido a su importante contribución al PIB español (19%) y al valor añadido total de la industria castellano-manchega (20%). Además es un sector que vive un proceso de reestructuración ante la alta volatilidad que sufre el entorno y ante los cambios institucionales producidos en los últimos años, como ha sido la ampliación de países que conforman la UE.

El sector agroalimentario es el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. Tiene un papel importante en el equilibrio territorial, en la conservación del medio ambiente, en la salud humana y en la seguridad alimentaria (De la Jara, 2001). En los últimos años está sufriendo un proceso de reestructuración debido al fenómeno de la globalización. Los cambios se reflejan en un aumento de la concentración empresarial, que tiene como consecuencia que las pequeñas empresas deban aumentar su tamaño para poder garantizar la eficacia de sus acciones. Para demostrar su relevancia con respecto al total de la economía española y justificar el estudio de las

⁷¹ Gulati (1995), Gulati y Singh (1998) y Gulati (1999) analizan un sector maduro como es el de la automoción pero de forma integrada a otros sectores en fase de crecimiento como el biofarmacéutico y los nuevos materiales. Sin embargo, consideramos que en el sector automoción, pese a ser maduro, el componente tecnológico tiene una importancia elevada en la estrategia empresarial.

consecuencias de la estrategia de cooperación empresarial en dicho sector presentamos las Tablas 5.2 y 5.3⁷².

Tabla 5.2						
Importancia relativa del sector agroalimentario en función del resultado del ejercicio						
		2001	2002	2003	2004	2005
Industrias extractivas y del petróleo	Total	986.494	1.052.513	1.034.848	1.683.607	2.512.960
	%	6,11	6,12	6,56	8,21	10,31
Alimentación, bebidas y tabaco	Total	3.079.171	2.095.587	2.523.636	3.190.528	3.525.770
	%	19,08	12,18	16,00	15,58	14,47
Industria textil, cuero, calzado y confección	Total	388.559	348.350	299.314	343.018	181.139
	%	2,41	2,03	1,90	1,67	0,74
Madera y corcho	Total	-6.055	-29.948	50.432	171.884	320.611
	%	-0,03	-0,17	0,32	0,84	1,32
Papel, edición, artes gráficas y reproducción	Total	1.198.160	777.998	975.812	1.202.546	1.533.687
	%	7,43	4,52	6,18	5,87	6,29
Industria química	Total	1.506.819	1.590.398	1.335.418	1.679.531	2.339.371
	%	9,34	9,25	8,46	8,19	9,60
Caucho y materias plásticas	Total	444.610	517.481	241.332	516.788	590.440
	%	2,76	3,01	1,53	2,52	2,42
Productos minerales no metálicos diversos	Total	1.789.888	1.489.240	1.058.136	1.860.787	2.444.451
	%	11,09	8,66	6,71	9,08	10,03
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	Total	1.378.622	1.439.596	1.260.707	2.382.639	3.312.789
	%	8,54	8,37	7,99	11,62	13,60
Maquinaria y equipo mecánico	Total	709.260	741.027	719.333	1.007.456	989.969
	%	4,40	4,31	4,56	4,91	4,06
Material/equipo óptico eléctrico y electrónico	Total	663.687	318.971	757.600	718.458	977.224
	%	4,11	1,85	4,80	3,50	4,01
Material de transporte	Total	568.314	258.013	873.616	857.896	118.345
	%	3,52	1,50	5,54	4,18	0,49
Industrias manufactureras diversas	Total	310.525	294.467	300.158	392.276	114.633
	%	1,92	1,71	1,90	1,91	0,48
Energía y agua	Total	3.118.159	6.305.688	4.347.033	4.494.578	5.404.107
	%	19,32	36,66	27,55	21,92	22,18
Total	Total	16.136.213	17.199.381	15.777.375	20.501.992	24.365.496
	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Fuente: Elaboración Propia a partir INE (2007a). Encuesta Industrial de Empresas						

El sector agroalimentario es el segundo en contribución al resultado del ejercicio del total de la economía, aunque muestra una tendencia decreciente, alejándose durante los últimos años del primer puesto. Por ello se tratan de buscar nuevas estrategias que garanticen el futuro del sector. Con respecto al importe neto de la cifra de negocios, comprobamos como el sector objeto de estudio se configura como el de mayor contribución en la economía española, mostrando una estabilidad considerable durante

⁷² La clasificación de las diferentes actividades industriales en los diversos grupos ha sido realizada por el Instituto Nacional de Estadística dentro de la Encuesta Industrial de Empresas (EIAE) de 2007, y muestra la verdadera dimensión estratégica del sector agroalimentario en la economía española.

el periodo analizado, incrementado su importancia en valor absoluto en un 21,98% pero reduciéndose su relevancia con respecto al total de la economía en un 0,6%.

Tabla 5.3						
Importancia relativa del sector agroalimentario en función del importe neto de la cifra de negocio						
		2001	2002	2003	2004	2005
Industrias extractivas y del petróleo	Total	30.513.186	27.016.707	28.028.492	32.249.609	40.714.783
	%	6,93	6,04	6,09	6,51	7,53
Alimentación, bebidas y tabaco	Total	72.585.848	74.490.241	77.361.543	83.357.115	88.543.022
	%	16,48	16,66	16,81	16,83	16,38
Industria textil, cuero, calzado y confección	Total	23.109.050	22.507.065	22.192.088	20.963.791	20.797.893
	%	5,25	5,03	4,82	4,23	3,89
Madera y corcho	Total	9.005.367	9.348.780	9.491.307	9.801.561	10.220.349
	%	2,04	2,09	2,06	1,98	1,90
Papel, edición, artes gráficas y reproducción	Total	25.612.224	26.619.890	26.796.729	27.874.786	29.251.898
	%	5,81	5,95	5,82	5,63	5,41
Industria química	Total	37.470.947	37.902.936	39.337.100	41.289.493	44.035.002
	%	8,51	8,47	8,55	8,34	8,15
Caucho y materias plásticas	Total	16.436.093	17.167.852	17.479.141	17.823.391	19.901.404
	%	3,73	3,84	3,80	3,60	3,68
Productos minerales no metálicos diversos	Total	25.876.211	26.793.168	27.144.933	29.092.799	32.374.777
	%	5,87	5,99	5,90	5,87	5,99
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	Total	48.482.028	51.267.365	52.985.769	60.847.459	66.334.072
	%	11,00	11,46	11,51	12,28	12,27
Maquinaria y equipo mecánico	Total	22.775.656	23.787.829	24.256.861	26.322.377	26.767.836
	%	5,17	5,32	5,27	5,31	4,95
Material/equipo óptico eléctrico y electrónico	Total	28.066.095	24.577.425	24.327.594	25.189.411	27.521.801
	%	6,37	5,50	5,29	5,09	5,10
Material de transporte	Total	55.610.296	57.075.460	61.660.205	65.163.098	64.875.784
	%	12,62	12,76	13,40	13,15	12,00
Industrias manufactureras diversas	Total	13.155.175	13.305.813	13.689.676	15.271.094	16.045.729
	%	2,99	2,98	2,97	3,08	2,97
Energía y agua	Total	31.875.936	35.373.531	35.498.607	40.120.450	53.054.414
	%	7,24	7,91	7,71	8,10	9,82
Total	Total	440.574.112	447.234.062	460.250.045	495.366.434	540.438.764
	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Fuente: Elaboración Propia a partir INE (2007a). Encuesta Industrial de Empresas						

La industria agroalimentaria es considerada un sector estratégico dentro de la economía, principalmente porque suministra alimentos a la población, que deben ir dotados de calidad y seguridad. Según el informe “Hechos y cifras del sector agroalimentario y del medio rural español” elaborado por el MAPA (2007a), la agricultura española aprovisiona a una “potente industria agroalimentaria”.

A continuación vamos a analizar la situación y evolución de las principales magnitudes de los diferentes subsectores de actividad que forman el sector agroalimentario.

5.3.2.- Situación y evolución del sector agroalimentario español.

La industria agroalimentaria representa aproximadamente un 14% de las empresas industriales, emplea el 14% de los trabajadores de la industria, generando el 16,1% de las ventas totales del sector industrial y el 18,9% del gasto en materias primas, convirtiéndose en el primer subsector industrial en facturación. El sector está altamente fragmentado y dualizado, ya que coexisten un gran número de PYMES, que representan aproximadamente el 85% de las empresas totales del sector, con un número reducido de empresas de gran tamaño donde sólo las 500 mayores empresas (1,3% del total) facturan el 76% de las ventas del sector (Albisu y Gracia, 2002).

Actualmente, se está produciendo un importante proceso de modernización del sector, gracias a la inversión en actualización de equipos e instalaciones, hecho que ha propiciado que en los últimos 15 años se haya triplicado el volumen de las inversiones. Esta modernización depende, en gran medida, del desarrollo de los sistemas públicos de innovación, ya que las cadenas agroalimentarias están supeditadas principalmente a la I+D pública. En el año 2000, un 8,26% del total de empresas del sector realizaron acciones de innovación, lo que representa un 3,59% de los gastos de I+D del total del sector industrial, convirtiéndose en el segundo sector a nivel nacional en gastos de innovación y en el decimoprimer por gastos en I+D (De la Jara, 2001). Sin embargo, a nivel internacional y evaluando el porcentaje que representa el I+D sobre el PIB, España aparece en los últimos lugares con un escaso 0,94%, muy lejos de los países de cabeza (Suecia -3,78%- y Finlandia -3,37%-) y de los países más desarrollados (Japón -2,98%- y Estados Unidos -2,70%-), sólo superando a dos países de la UE, Portugal y Grecia (Jordana, 2003⁷³).

⁷³ Este trabajo recoge datos del año 2000 para los países de la OCDE. Según Jordana (2003), el retraso español en I+D viene motivado por: tamaño reducido de las empresas, cultura empresarial resistente a los cambios, escasa disponibilidad de fondos para proyectos de innovación, escasez de recursos humanos especializados en I+D, escasa disponibilidad de servicios externos asociados a la I+D, burocracia lenta y compleja y dificultad de transferir la I+D desarrollada en centros públicos.

El INIA (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria) trata de mejorar la oferta tecnológica del sistema agroalimentario a través del ajuste de las acciones de su oferta a las necesidades de la demanda, con la coordinación y diálogo con las autonomías y los distintos agentes socioeconómicos. En el desarrollo de su labor, el INIA está creando y potenciando redes temáticas, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo de centros tecnológicos de participación empresarial (De la Jara, 2001). El MAPA también ha desarrollado, para apoyar el crecimiento del sector, el Libro Blanco de la Agricultura, con el fin de recoger y analizar en profundidad el presente y futuro del sector agroalimentario español, el cual debe apostar por una mayor competitividad y alineamiento cualitativo con respecto a los socios de la UE, siendo los temas de principal interés el futuro de la PAC, la mejora de la calidad de los productos y las nuevas reglamentaciones sobre seguridad alimentaria. Todo este proceso depende de las reformas, que se están realizando, de la Organización Mundial de Comercio (OMC) para los diversos productos.

Para analizar con mayor profundidad la evolución del sector desagregamos las principales variables en la Tabla 5.4. De estos datos, destaca la alta variabilidad del resultado del ejercicio entre los distintos años (continuas subidas y bajadas), reduciéndose un 15,33% en el periodo objeto de estudio, lo que indica la crisis por la que atraviesa el sector. Por su parte, los ingresos y gastos de explotación han crecido en un porcentaje similar a la cifra de negocios. Además, destaca el crecimiento de un 35,02% de las inversiones realizadas y el incremento de un 5,21% de las personas ocupadas, muestra de la reestructuración que está experimentando el sector.

Tabla 5.4						
Evolución de las principales variables del sector agroalimentario español						
Variables	2001	2002	2003	2004	2005	Variación (%)
Importe neto de la cifra de negocio	70.918.808	72.911.915	76.050.243	81.985.022	87.297.433	23,10 %
Ingresos de explotación	72.254.910	74.245.207	77.367.378	83.464.755	88.804.008	22,90 %
Gastos de personal	7.990.521	8.258.233	8.719.071	9.127.355	9.765.520	22,21 %
Gastos de explotación	68.073.185	70.050.794	72.685.125	79.258.429	83.864.554	23,20 %
Ventas netas de productos	62.423.455	64.522.603	67.241.577	72.816.864	76.985.350	23,33 %
Ventas netas de mercaderías	7.329.983	7.014.912	7.404.820	7.692.111	8.728.080	19,07 %
Inversión realizada en activos materiales	2.698.168	3.199.406	3.364.328	3.679.916	3.642.997	35,02 %
Resultado del ejercicio	3.276.659	2.290.356	2.632.902	2.986.333	2.774.232	-15,33 %
Sueldos y salarios	6.233.654	6.440.015	6.772.943	7.121.957	7.604.266	21,99 %
Personas ocupadas	368.318	371.738	373.019	376.445	387.516	5,21 %
Fuente: Elaboración Propia a partir de MAPA (2007a). Encuesta Industrial de Empresas						

Presentamos en la Tabla 5.5 el número de empresas que pertenecen a cada uno de los subsectores que forman el sector agroalimentario para mostrar su grado de concentración.

Tabla 5.5						
Evolución por subsectores del número de empresas en el sector agroalimentario						
Subsector	2001	2002	2003	2004	2005	Variación (%)
Industria cárnica	3.593	3.490	3.547	3.468	3.520	-2,03 %
Elaboración y conservación de pescados	562	572	575	602	617	9,79 %
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	719	608	592	865	983	36,72 %
Grasas y aceites	1.458	1.425	1.354	1.278	1.223	-16,12 %
Industrias lácteas	959	1.000	965	1.007	977	1,88 %
Productos molinería	557	512	439	458	477	-14,36 %
Productos alimentación animal	840	807	787	726	783	-6,79 %
Pan, Pastelería y Galletas	9.426	8.833	8.666	8.414	7.961	-15,54 %
Azúcar, chocolate y confitería	881	788	711	804	725	-17,70 %
Otros productos diversos	1.332	1.351	1.251	1.413	1.307	-1,88 %
Bebidas alcohólicas	2.502	2.644	2.727	2.606	2.589	3,48 %
Bebidas analcohólicas	312	386	349	348	369	18,27 %
TOTAL DE EMPRESAS	23.141	22.416	21.963	21.989	21.531	-6,96 %
Fuente: Elaboración Propia a partir de MAPA (2007). Encuesta Industrial de Empresas –EIAE–						

Como dato más significativo podemos señalar la reducción en un 6,96% del número total de empresas que operan en el sector, síntoma del proceso de concentración que sufre el mismo por la reestructuración sectorial. Apreciamos que el mayor incremento en importancia se da dentro del subsector de preparación y conservación de frutas y hortalizas, seguido del de bebidas analcohólicas. En cuanto a la pérdida de importancia, la mayor es la sufrida por el subsector de azúcar, chocolate y confitería, y el de grasas y aceites. En el año 2005, el subsector más importante seguía siendo el de pan, pastelería y galletas, seguido del subsector de industrias cárnicas.

A continuación introducimos la Tabla 5.6, que recoge el número de empresas por estratos de asalariados para cada uno de los sectores, con el objetivo de detectar comportamientos distintos por número de empresas y su tamaño entre subsectores.

Tabla 5.6								
Número de empresas por estratos de asalariados y por subsectores								
Subsector		0	1-10	11-50	51-200	201-500	+500	Total
Industria cárnica	Nº	853	2230	1143	196	37	10	4469
	%	19,09	49,90	25,58	4,38	0,83	0,22	100
Elaboración y conservación de pescados	Nº	142	290	286	68	19	3	808
	%	17,57	35,89	35,40	8,42	2,35	0,37	100
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	Nº	327	544	330	131	38	12	1382
	%	23,66	39,36	23,88	9,48	2,75	0,87	100
Grasas y aceites	Nº	227	1115	210	21	3	3	1579
	%	14,38	70,61	13,30	1,33	0,19	0,19	100
Industrias lácteas	Nº	571	805	199	50	8	10	1643
	%	34,75	49,00	12,11	3,04	0,49	0,61	100
Productos molinería	Nº	264	354	133	17	7	0	775
	%	34,06	45,68	17,16	2,19	0,91	0	100
Productos alimentación animal	Nº	107	477	276	46	4	1	911
	%	11,74	52,36	30,30	5,05	0,44	0,11	100
Fabricación de otros productos alimenticios	Nº	4297	8584	1938	237	60	13	15129
	%	28,40	56,74	12,81	1,57	0,40	0,08	100
Elaboración de bebidas	Nº	1691	2645	678	98	26	13	5151
	%	32,84	51,35	13,16	1,90	0,50	0,25	100
SECTOR AGROALIMENTARIO	Nº	8479	17044	5193	864	202	65	31847
	%	26,62	53,52	16,31	2,71	0,63	0,21	100
Total industria	Nº	281659	319550	74800	9774	1501	482	687782
	%	40,95	46,46	10,87	1,42	0,22	0,08	100
Total economía	Nº	1616883	1365203	164195	22454	3908	1657	3174300
	%	50,94	43,01	5,17	0,71	0,12	0,05	100
Fuente: INE (2007b). Directorio Central de Empresas								

Si comparamos los datos de cada uno de los subsectores con la media del sector, apreciamos ciertos aspectos destacables:

- El porcentaje de empresas que posee entre 1 y 10 trabajadores del subsector grasas y aceites es muy superior a la media del sector, estando por debajo de la misma para todos y cada uno de los estratos de trabajadores superiores. Ello muestra que destacan por encima del resto las pequeñas empresas.

- El proceso contrario se percibe en los subsectores de elaboración y conservación de pescados y preparación y conservación de frutas y hortalizas, donde encontramos porcentajes por encima de la media para empresas con más de 50 trabajadores y por debajo de ésta para las que poseen menos de 50 trabajadores. En este caso, predomina la presencia de un mayor número de medianas y grandes empresas.

En el año 2004, el sector agroalimentario incluía 31.847 empresas, de las que un 99,16% contaban con menos de 200 empleados, estando divididas del siguiente modo:

- Un 80,14% de las empresas estudiadas son muy pequeñas al poseer menos de 10 empleados.
- Un 16,31% son pequeñas, ya que tienen entre 10 y 50 trabajadores.
- Un 2,71% poseen más de 50 empleados pero menos de 200, por lo que pueden considerarse de tamaño medio.
- El 0,84% restante pueden considerarse grandes empresas, ya que sus plantillas están conformadas por más de 200 trabajadores.

Si se compara con el total de la industria española, se observa que la estructura es muy similar, reproduciéndose la atomización y dualidad de las empresas. Por otra parte, las empresas del total de la economía muestran una situación más extrema, en la medida en que más de la mitad de las empresas españolas no tienen ningún asalariado, situación en la que se encuentra un 26,62% de las empresas de este sector.

Por último, con respecto a la balanza comercial del sector, nos encontramos con un incremento tanto de las importaciones como de las exportaciones para todo tipo de bienes. No obstante, el incremento de las exportaciones es superior a las importaciones para los bienes alimenticios, lo que mejora la balanza comercial del sector y pone de relieve el incremento de las exportaciones en el sector agroalimentario. Por su parte, las cifras de importación y exportación de los bienes de consumo no alimenticio sufren incrementos similares, por lo que se puede concluir que la actividad exportadora crece más en el sector alimentario que en el resto. Este es el camino por el que las empresas del sector pueden encontrar el modo de mantener o incluso incrementar su nivel de competitividad (Tabla 5.7).

Tabla 5. 7						
Datos comparativos de comercio exterior entre bienes de consumo alimenticio y no alimenticio						
		2000	2001	2002	2003	2004
Importaciones	Alimenticio	100	101,7	103	102,3	102,1
	No alimenticio	100	102,4	101,9	102	102,6
Exportaciones	Alimenticio	100	106,2	106,7	107,4	107,4
	No alimenticio	100	103,6	103,9	103,8	103,8
Fuente: INE (2006). Anuario Estadístico de España ⁷⁴						

⁷⁴ Se toma como año base el 2000 para poder realizar comparaciones de la evolución de las variables.

Para concluir, señalar que uno de los cambios más importantes del sector en los últimos años ha sido el sufrido por el sistema de distribución comercial, principalmente por la ampliación y extensión de los mercados, así como por la propia evolución del consumo de alimentos en España⁷⁵. Los principales resultados de esta transformación son (Cruz, Rebollo y Yagüe, 2003): a) aumento del tamaño de las empresas de distribución y de su ámbito de actuación; b) una tasa de concentración empresarial elevada y de tendencia creciente; c) diversificación de la oferta de servicios minoristas; y d) mayor grado de rivalidad entre distribuidores. En definitiva, se puede señalar que el incremento de la concentración en el comercio minorista de productos agroalimentarios se manifiesta en un aumento de los precios pagados por los consumidores, y en un cambio en el reparto del excedente generado en la cadena de valor como consecuencia del mayor poder de compra que ejercen los grandes grupos de distribución. Por estas razones, es fundamental, por una parte, que las empresas sean capaces de desarrollar acuerdos cooperativos con las grandes empresas distribuidoras para garantizarse la venta de sus productos. Por otra parte, la empresa deberá tratar de aumentar su dimensión para poder incrementar su poder de negociación (Porter, 1980) e intentar garantizarse que el margen de beneficios sea el suficiente para garantizar la viabilidad de la empresa.

Una vez analizados los datos anteriores podemos determinar que el sector agroalimentario, al igual que el resto de la economía española, está caracterizado por la presencia de un número importante de PYMES. Consideramos que la cooperación empresarial debe ser utilizada en el sector agroalimentario para aumentar el nivel competitivo de sus empresas y garantizar su supervivencia.

5.3.3.- Tendencias en el sector agroalimentario español

Dentro del sector agroalimentario hay que destacar la relevancia creciente que está adquiriendo la agricultura ecológica, que modifica tanto la producción en el origen como la posterior transformación de los productos. La agricultura ecológica persigue la consecución de una alimentación sana compaginándola con la protección del medio

⁷⁵ La evolución de la demanda ha significado para la distribución comercial tanto el reposicionamiento de una parte de sus productos como la aparición de un nuevo tipo de competidor, en la medida en que los servicios de alimentación fuera del hogar se han convertido en un producto sustitutivo de la compra de bienes para consumo doméstico (Cruz *et al.*, 2003).

ambiente. Representa uno de los modelos productivos más dinámicos de la UE con un índice de crecimiento anual en torno a un 20%. En el año 2005, Australia era el principal país en extensión, ocupando España el octavo lugar a nivel mundial y el tercero a nivel europeo (MAPA, 2007b).

Existen importantes diferencias regionales, ya que Andalucía ostenta prácticamente la mitad de la extensión de agricultura ecológica nacional con un 45% del total. A continuación, y a una gran distancia, aparecen Aragón con un 8,3%, Extremadura con un 7,5% y Castilla-La Mancha con un 7,2%. El 70% de la producción es destinada a la exportación, siendo absorbida por el mercado interior de forma residual. La trascendencia de esta nueva forma de agricultura, trasciende a la industria, ya que el crecimiento medio anual del número de industrias de producción ecológica en los últimos cinco años ha sido de un 22%. En la Tabla 5.8 aparece de forma comparada el crecimiento de hectáreas y explotaciones dedicados a la agricultura ecológica, siendo el primero muy superior, lo que significa que los operadores han incrementado en los últimos años el número de hectáreas dedicado a este tipo de producción.

Tabla 5.8			
Evolución de la Agricultura Ecológica en España			
	2001	2005	Variación (%)
Hectáreas	485.079	807.569	66,48%
Explotaciones	16.521	17.509	5,98%
Fuente: MAPA (2007b). Plan Integral de Actuaciones para el Fomento de la Agricultura			

Otra de las tendencias que se aprecian en el sector agroalimentario y que está marcando la aparición de múltiples empresas, en la mayoría de los casos con acuerdos de cooperación, es la generalización de los alimentos funcionales, que son alimentos enriquecidos con compuestos nutricionales y vitaminas con efectos beneficiosos para la salud.

Según los últimos estudios, en Estados Unidos, pionero en este mercado, el 15 % de los alimentos consumidos cada día son ya funcionales y, de acuerdo con la revista *Nutrition Business Journal*, en 2010 alcanzarán unas ventas cercanas a los 60.000 millones de dólares, lo que supone prácticamente triplicar las cifras actuales (www.nutritionbusiness.com). En España, todos los expertos coinciden en que se está produciendo una revolución en la industria, que está dando paso a una nueva forma de

alimentación. Compañías como Ebro Puleva y Natra han creado filiales -Puleva Biotech y Natraceutical- especializadas en estos mercados. Con el desarrollo de la biotecnología, al sector agroalimentario tradicional se le presenta una dura competencia. Sin embargo, este nicho de mercado, que surge como consecuencia de la aparición de un nuevo grupo de necesidades por parte de los consumidores, también puede ser aprovechado por las empresas ya establecidas si potencian sus investigaciones, ya sea de forma aislada o a través de acuerdos de cooperación.

La innovación se constituye como un factor de diferenciación y competitividad para las empresas que sean capaces de asimilarla, ya que las entidades se ven obligadas a una continua actualización tecnológica por factores explicados a lo largo del trabajo, como son: la globalización, la reducción del ciclo de vida de los productos, el cambio de necesidades a cubrir por parte de los clientes, la mayor obsolescencia de la tecnología por las anteriores razones, etc. (Del Pino, 2001). La empresa agroalimentaria deberá comenzar a planificar su actividad para adaptarse a estos cambios y transformar la amenaza de la incertidumbre que presenta el futuro en una ventaja competitiva.

El Ministerio de Ciencia y Tecnología acoge y protege al Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI), que tiene como principal objetivo generar información inteligente sobre la evolución de la tecnología, de modo que posibilite a la Administración la transmisión de dicha información a las empresas, que les sirva para una toma de decisiones más eficaz. En los últimos años el OPTI se ha centrado de forma exhaustiva en el sector agroalimentario (Del Pino, 2001).

Del trabajo realizado por Del Pino (2001) se extraen seis tendencias que marcarán la evolución de la tecnología en el sector:

* Demandas del consumidor. Como consecuencia del cambio en el modo de vida del consumidor, las empresas deben adaptar sus productos a los nuevos modos de consumo, de modo que el alimento ofertado sea capaz de satisfacer las necesidades nutricionales y dietéticas de cada consumidor en particular. Además, comienzan a demandarse productos calificados como naturales sin conservantes por lo que hay que desarrollar productos biológicos. Por otra parte, se están desarrollando unos sistemas de

trazabilidad⁷⁶ que son usados para lograr una identificación de la ubicación y origen de los productos, para lo que es necesario que las empresas agroalimentarias mejoren sus Tecnologías de la Información y la Comunicación y sus modelos y herramientas de gestión y de control.

* Desarrollo de procesos industriales. Se van a impulsar dos tipos de tecnología para adaptarse a los cambios anteriores, por una parte las tecnologías de conservación y envasado⁷⁷ y, por otra, las tecnologías de producción y automatización⁷⁸.

* Innovación en productos. La industria tiene la necesidad de encontrar nuevas materias primas y desarrollar productos intermedios innovadores que mejoren la cadena de producción. Los productos alimentarios intermedios dan lugar a un mayor valor añadido del producto final. Dentro de estos productos innovadores destacan los productos nutricionales y funcionales, así como los biológicos que hace que aparezcan nuevos conservantes naturales. En cuanto a la aparición de nuevas materias primas, se utiliza la modificación genética para desarrollarlas.

* Sostenibilidad y ciclo de vida. El desarrollo sostenible del medio ambiente, la reducción de la cantidad de materias primas empleadas y el empleo de procesos productivos más seguros, eficientes y limpios son la tarea principal que debe alcanzar la industria competitiva agroalimentaria. Para ello se están aplicando tecnologías limpias de proceso y se desarrollan envases con material biodegradable o reciclable.

* Legislación y nuevos productos. Por la aparición de nuevos productos debe desarrollarse una legislación que garantice su control. Con este fin se crean las agencias de seguridad alimentaria (comunitaria, nacional e incluso autonómicas), que persiguen

⁷⁶ Tienen capacidad de controlar sistemáticamente productos alimenticios de manera cuantitativa y cualitativa en el espacio y en el tiempo. Por lo general, esto se realiza para propósitos de manejos agrícolas y producción de alimentos, inventarios, logística, distribución, calidad, seguridad, retiro de productos del mercado y para cumplir con las regulaciones vigentes. A partir de 2005, la trazabilidad es una obligación legal para todos los alimentos que se comercialicen en Europa, según la Regulación (EC) No 178/2002 (www.ean.es).

⁷⁷ Destacan: el proceso aséptico (potencian las propiedades naturales de los productos reduciendo los conservantes), la cocción al vacío, los productos IV y V gama (dotan a los productos de mayor tiempo de vida útil), la utilización de las altas presiones (persigue la higienización), el uso de tecnologías de microondas para la obtención de alimentos deshidratados, la utilización de envases activos para mejorar la salubridad y calidad del alimento aumentando su vida útil.

⁷⁸ Entre las nuevas tecnologías de producción y automatización, destacan las técnicas innovadoras de filtración, extracción, fermentación y maduración de los productos.

la protección de la salud pública, estando representados todos los agentes socioeconómicos. De este modo la legislación tendrá un mayor impacto en los aditivos e ingredientes utilizados.

Por último, García Sanz (2003) identifica cambios importantes que se están produciendo en el sector:

- Existencia de mayor participación de mano de obra femenina y joven. Se está rejuveneciendo el sector al tener un claro componente familiar.

- Incremento del nivel de formación entre los empleados lo que posibilita que se incremente el espíritu innovador.

5.3.4.- Situación planteada ante la ampliación de la UE

La industria agroalimentaria española está sufriendo un proceso de cambio como consecuencia de la ampliación de la UE producida en el año 2004, a través de la cual se incorporaron países de Europa Central y Oriental (en adelante PECO), presentándose nuevas oportunidades y amenazas. A lo largo de este 2007 se han adherido Bulgaria y Rumania. Los países más desarrollados de la UE así como EE.UU. están aumentando la inversión en estos países para incrementar el número de acuerdos con ellos y verse beneficiados de la posible mejora de su economía tras su inminente incorporación. Estos acuerdos se ven impulsados por el paulatino desmantelamiento de los aranceles comerciales entre los países de la UE y los que no forman parte de ella.

Todos los países que se incorporaron en 2004 a la UE presentan una riqueza inferior a la media de los miembros con más antigüedad. Algunos se distinguen por tener una mayor población, por lo que sería un importante nicho de mercado en el futuro (Polonia y Rumania), y otros se caracterizan porque más de la mitad de su superficie total se destina a la agricultura (países balcánicos y Lituania). En general se aprecia una reducida calidad en su producción y una baja productividad, como consecuencia de: una falta de suministros adecuados, la escasa calidad de las materias primas utilizadas, la obsolescencia de su tecnología y equipamiento, el elevado gasto de agua y energía, la falta de estrategias adecuadas de *marketing* y la falta de formas de

cooperación adecuadas entre empresas (Albisu y Gracia, 2002). Por todo lo anterior, las empresas de estos países sufrieron procesos de reestructuración para cumplir las normas de la UE y poder realizar transacciones comerciales con los países europeos.

Hasta ahora, la industria española tenía importantes ventajas que procedían de sus menores costes laborales. Así, el coste salarial de un trabajador alemán es el doble que el de uno español. Sin embargo, esta ventaja tradicional comienza a difuminarse por la ampliación de la UE. Actualmente, los costes laborales de los países del Este (Bulgaria y Rumanía) son la décima parte que en España, lo que está provocando un proceso de deslocalización. Por tanto, el sector deberá tratar de aprovechar sus ventajas competitivas que dan el conocimiento y organización y abandonar su tradicional estrategia basada en los bajos costes laborales. Este cambio requiere unas inversiones crecientes y un cambio de mentalidad de los gestores (Jordana, 2003).

Adentrándonos más en la relación de España con estos países, se nos presentan dos principales problemas como son el desconocimiento de las lenguas y de las culturas, que hace que España tienda a establecer más acuerdos comerciales con Latinoamérica que con estos países, pese a la mayor distancia geográfica. Esto se manifiesta en un escaso volumen comercializado entre España y los PECO, que hace que aunque en los últimos seis años se haya duplicado la cifra exportada a estos países, ésta sólo represente un 1,7% de las exportaciones totales de la agroindustria española. Además en este mismo periodo de tiempo las importaciones se han visto reducidas en un 0,8%. También, hay que manifestar que dichas transacciones se ven concentradas con Polonia y la República Checa, siendo la balanza comercial favorable a España en ambos casos.

En resumen, podríamos establecer que las principales oportunidades se presentarán con aquellos países de los PECO cuyas agriculturas no estén muy desarrolladas y no presenten, por tanto, productos de calidad, ofertando los bienes que pasen por una etapa de madurez a estos países y aquellos más innovadores y sofisticados a los más desarrollados de la UE (Albisu y Gracia, 2002). Tras analizar las características más relevantes del sector donde aplicaremos nuestro estudio, pasamos a identificar el modo de evaluar las variables que componen los modelos.

5.4.- MEDIDA DE LAS VARIABLES

5.4.1.- Consideraciones generales

Antes de comenzar a explicar la medición de las variables utilizadas en los distintos modelos, estimamos adecuado realizar una serie de consideraciones generales. En cada uno de los apartados se irán explicando las medidas de las variables implicadas en cada modelo, haciendo referencia al cuestionario empleado como instrumento de obtención de datos en esta investigación.

El primer paso en la realización de un cuestionario es analizar en profundidad la literatura existente y observar los distintos modelos planteados para contrastar las hipótesis (Olmo, 2002). Posteriormente, habrá que buscar estudios empíricos previos para identificar constructos que hayan sido utilizados y validados (Churchill, 1979). A continuación, habrá que adaptar alguno de los ítems ya publicados, para después, refinar en diversas ocasiones el cuestionario y proceder a realizar el pre-test, con el objeto de analizar si los entrevistados entienden los conceptos que queremos recoger en los ítems. Con el pre-test se fortalece el contenido y la validez de los instrumentos utilizados, así como la fiabilidad (Sarabia, 1999).

Fowler (2002) señala las principales ventajas e inconvenientes de la utilización del cuestionario como instrumento de recogida de información. Sus principales ventajas son: el bajo coste unitario de recogida de datos, la alta velocidad de respuesta potencial y la mayor disponibilidad por parte del encuestado para realizar respuestas rigurosas, consultar con otros empleados o revisar informes. Su inconveniente más importante es la imposibilidad de llegar a conocer quien contesta realmente al cuestionario.

Existe un debate en la literatura sobre como valorar los efectos de las alianzas si a nivel de industria o a nivel de empresa (Peteraf, 1993). Eisenhardt *et al.* (1996) consideran que hay que tener en cuenta los efectos a los dos niveles para ser conscientes de las verdaderas consecuencias que tiene la dirección de la alianza en los beneficios. Por su parte, Dunning (1995) considera que deben desarrollarse estudios de investigación sobre las alianzas multinivel, es decir, que se analicen desde el punto de vista de la empresa, industria, país y acuerdo cooperativo simultáneamente (Osborn y

Hagedoorn, 1997: 262). Sin embargo, Gulati (1995) establece que las relaciones de cooperación sirven más a los propósitos específicos de los negocios que a la corporación en su conjunto, por lo que la unidad de negocio debe ser el nivel apropiado de análisis de las alianzas estratégicas. Además, Lorange y Roos (2000) estiman que las alianzas, desde la Teoría de Recursos, siempre hay que valorarlas desde el punto de vista de los socios, basándose en aspectos como las diferencias entre empresas y la heterogeneidad de las mismas. Además, Reuer y Ragozzino (2006) justifican, desde la Teoría de la Agencia, que hay que analizar el fenómeno cooperativo desde la empresa y no la alianza, ya que las empresas tienden a imitar aquellos factores organizacionales que se han mostrado exitosos en otras empresas. Nosotros en nuestro análisis empírico analizaremos la cooperación empresarial desde el punto de vista de los socios.

Un tema complejo que tuvimos que resolver antes de enviar los cuestionarios era el acuerdo cooperativo que los empresarios debían evaluar a la hora de contestar al mismo, ya que existían distintas organizaciones con un número considerable de alianzas. Además, en ocasiones estos acuerdos se realizaban con empresas de otros sectores. Decidimos, al igual que Judge y Dooley (2006), que nuestro cuestionario debía ser contestado en función del acuerdo que la empresa considerara más relevante en cuanto a su importancia estratégica. Para el resto de alternativas existentes, encontrábamos mayores deficiencias. Así, la valoración media de todos los acuerdos realizados no la estimábamos adecuada, ya que consideramos que no posee el mismo valor un acuerdo trascendente para el futuro de la empresa, que otro cotidiano y de una duración limitada. Otros estudios se centran en evaluar los acuerdos realizados entre empresas del sector. En este caso, la principal limitación se encuentra en lo reducido que quedaría nuestra población, ya que además de realizar pocos acuerdos cooperativos, en ocasiones se realizan con empresas de otros sectores. En definitiva, nuestro principal objetivo es analizar la influencia que sobre la empresa del sector tiene la estrategia de cooperación empresarial, por lo que el sector con el que se desarrolle el acuerdo no es excesivamente relevante para nosotros.

Otra limitación que presentan los estudios realizados con cuestionarios es como analizar las respuestas de los directivos. Venkatraman y Grant (1986:80) plantean cómo y en qué medida pueden las respuestas de un solo directivo ser tratadas como una

representación válida del fenómeno medido en la organización, indicando que existen dos modos de obtener la información:

a) Obtenerla de un representante de la empresa asumiendo que es un constructo organizacional. Se podría asumir que las respuestas del gerente reflejan las características de la organización al ser el miembro central de la misma y un representante clave de la estrategia.

b) Obtener múltiples respuestas y calcular el resultado promedio de la organización. La falta de consistencia entre diferentes informadores puede reflejar una pobre fiabilidad en sus opiniones o ser fruto de la complejidad del concepto estratégico a medir (se perciben formas distintas por varios directivos). En este caso, se considera que el análisis es a nivel individual y no organizacional.

En relación con la segunda opción, Kumar y Nti (1998) consideran necesario, antes de enviar el cuestionario, la identificación de dos o más informantes competentes sobre la relación cooperativa. Posteriormente, se analizarían las diferencias existentes entre ambos. El error en la respuesta será mayor para aquellos “informadores” cuyo papel no está asociado con el fenómeno objeto de estudio. Para ello, habrá que analizar su relación con la empresa, el conocimiento que posee de los socios y el tiempo implicado en el acuerdo. Si la falta de correlación proviene del poco conocimiento que posee sobre el tema objeto de estudio, se eliminaría su información. Sin embargo, si es porque se pertenece a distintos estratos, no se elimina. Eso sí, las dos o más personas deberán responder al cuestionario refiriéndose al mismo acuerdo cooperativo. En nuestro estudio, debido a las limitaciones para obtener colaboración de las empresas incluidas en nuestra población, sólo obtuvimos información de un representante de la empresa, aún siendo solicitada en la carta de presentación que remitieran, siempre que fuera posible, dos cuestionarios cumplimentados por trabajadores de diferente escala jerárquica.

Como señalan Lincoln y Zeitz (1980), para saber si existen diferencias en la percepción del objeto de estudio entre diferentes niveles jerárquicos hemos intentado controlar quién responde el cuestionario (Pregunta 0.3 del cuestionario). Estos autores puntualizan que la antigüedad en dicho cargo, así como el grado de implicación en el

acuerdo, también puede influir en la percepción que se tenga sobre el tema de investigación. De este modo, hemos incorporado en el cuestionario la antigüedad en el cargo (Pregunta 0.6) y la participación o no del encuestado en el desarrollo de las actividades del acuerdo cooperativo (Pregunta 3.5).

Otro aspecto que nos planteamos, que era de interés para controlar los resultados, era la vigencia actual o no del acuerdo evaluado. Considerábamos *a priori*, que la percepción sobre la estrategia podría variar en función de esta circunstancia, por lo que se introdujo en el cuestionario una variable dicotómica (Pregunta 3.3).

Añadir que la fiabilidad y validez de las variables empleadas serán analizadas en el siguiente capítulo cuando se explique la obtención e interpretación de resultados. Aún así, vamos a definir de forma breve las características que deben cumplir las variables para que los resultados puedan interpretarse adecuadamente.

Si el instrumento utilizado para una investigación es la encuesta y no está apropiadamente dirigida, puede proporcionar resultados engañosos al contener importantes errores de medida. Éstos son casi inevitables (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), sin embargo, del trabajo realizado *a priori* y los controles aplicados *a posteriori* dependerá el grado de influencia sobre los resultados. El cuestionario está formado por una serie de preguntas que poseen unas propiedades métricas que deben ser medidas. Pardo y Ruiz (2002) consideran que para que un instrumento de medida pueda utilizarse con confianza debe ir acompañado de una serie de propiedades demostradas que aseguren su capacidad para medir. Estas propiedades pueden agruparse en tres grandes apartados: validez, factibilidad y fiabilidad. A continuación, exponemos la definición de todas y cada una de ellas y el modo en el que las analizaremos en el capítulo de resultados de la investigación.

Schendel y Hofer (1979: 6) señalan que la **validez** se refiere al grado en el que el instrumento mide realmente el constructo que quiere medir. Incluye:

a) Validez de contenido: Es una validez de tipo cualitativo donde se define de forma clara un concepto y se analiza si las medidas representan completamente dicho dominio (Nunnally, 1978; Bollen, 1989). Hambrick (1981) considera que dicha validez

se alcanza mediante paneles de expertos integrados por académicos y profesionales. En el caso de nuestro cuestionario, las diversas escalas se obtuvieron de la revisión de la literatura en torno a la cooperación empresarial, incluyendo en las mismas todas las dimensiones que considerábamos que tenían las variables y que ya habían sido validadas y demostrada su fiabilidad en dichos estudios. Además, en su elaboración definitiva se tomó en cuenta la opinión de los directivos, a los que iba dirigido el mismo a través del pre-test para asegurarnos que los conceptos que ellos entendían eran realmente los que nosotros deseábamos, y de académicos, que nos asesoraron de cual era el modo más idóneo de desarrollarlo.

De este modo, podemos asegurar que las variables incluidas en nuestro cuestionario poseen validez de contenido, ya que tras las consultas con académicos, profesionales y expertos en el ámbito de la Dirección de Empresas (a través de la revisión bibliográfica) consideramos que hemos asegurado la coincidencia entre los conceptos planteados en nuestro cuestionario y los interpretados por los gerentes o personas implicadas en el acuerdo.

b) Validez de constructo: Representa la correspondencia entre la definición conceptual de una variable y el procedimiento utilizado para medirla (Schwab, 1980). Se divide en:

- Validez convergente: Es el grado en el que dos o más intentos de medir el mismo concepto coinciden (Bagozzi y Phillips, 1982). Es lógico pensar que medidas del mismo constructo deberían tener una gran varianza en común. Surge cuando dos instrumentos distintos que miden el mismo concepto se encuentran correlacionados de forma significativa. El grado de convergencia se evalúa a través del grado de correlación (magnitud y grado de significación estadística) de los dos conjuntos de datos. Una correlación positiva entre las dos medidas es una condición necesaria pero no suficiente para el intercambio de medidas (Smith *et al.*, 1975).

- Validez discriminante: Es el grado en que medidas de distintos conceptos difieren, ya que al medir constructos diferentes deberían tener poca varianza en común (Bagozzi y Phillips, 1982), es decir, es el grado en que un concepto es medido de forma inequívoca. Se analizará realizando análisis factoriales exploratorios, debiendo

agruparse en cada factor aquellos ítems que midan cada constructo. En el caso de que todos los ítems hayan sido empleados para explicar la misma variable deberían agruparse en un único factor, es decir, deberían presentar unidimensionalidad.

c) Validez relacionada con el criterio: Es el grado de correspondencia entre una medida y una variable criterio (Bollen, 1989). Es necesario que la variable sea un estándar con la que comparar la medida en cuestión. También se denomina validez predictiva y es el grado en el que las predicciones sobre un “cuerpo teórico” son confirmadas, es decir, mide hasta qué punto un constructo se relaciona con otros constructos de manera predecible. Esta validez la iremos analizando conforme se traten de contrastar las distintas hipótesis planteadas.

La **factibilidad** recoge el grado con el que una escala puede ser aplicada a diversos grupos de sujetos en diferentes situaciones. Los principales aspectos que influyen en ella son (Pardo y Ruiz, 2002): grado de dificultad en la comprensión de los ítems, tiempo necesario para aplicar la escala y, entre otras, la sensibilidad del instrumento a la falta de sinceridad por parte de los sujetos. Nosotros analizaremos la factibilidad cuando se estudie en el siguiente capítulo el modo de obtener la muestra, para demostrar que ésta es representativa de la población. Se realizará una prueba T para demostrar si existen diferencias significativas entre las empresas que antes respondieron al cuestionario y aquellas que lo hicieron en último lugar, ya que estas últimas se consideran más próximas a los datos poblacionales (Armstrong y Overton, 1977). Otros indicios que nos muestran que nuestras medidas poseen factibilidad fue la realización de un pre-test⁷⁹ antes de enviar el cuestionario, donde se percibió el entendimiento de los distintos ítems que lo conformaban y cuando no era así, se modificaron para dotarlo de mayor claridad. Ello se confirma al tener un número muy reducido de valores perdidos en los cuestionarios recibidos.

Por su parte, la **fiabilidad** representa la consistencia de la medida, es decir, es la magnitud de la relación directa que todos los ítems tienen con la medida (Bollen, 1989). Dicho de otro modo, recoge la capacidad de la escala para medir de forma consistente, precisa y sin error la característica que se desea medir. Se mide a través del *alpha* de

⁷⁹ El modo de realizar el pre-test será analizado en el Capítulo 6.

Cronbach (1951), que asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica, y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos. Asume que una escala es fiable cuando la variabilidad de las puntuaciones observadas es atribuible a las diferencias existentes entre los sujetos. Su valor oscila entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano sea a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. A la hora de evaluar el resultado, no existe un acuerdo generalizado, pero valores superiores a 0,9 son interpretados como escalas con una excelente fiabilidad, si son mayores a 0,8 se considera una buena fiabilidad y si lo son a 0,7 la fiabilidad es aceptable (Nunnally, 1978; Pardo y Ruiz, 2002). Por su parte, Hair *et al.* (1999) estiman que si el valor es superior a 0,6 y el estudio tiene un carácter exploratorio, la fiabilidad de la escala puede considerarse aceptable. Por debajo de ese valor, las escalas presentarían fiabilidad dudosa y los resultados habría que interpretarlos con cautela.

Venkatraman y Grant (1986) señalan que un uso limitado de escalas nominales y de escalas de un solo ítem mejoran las propiedades de sus medidas. Las escalas nominales tienen como principal fin clasificar al encuestado en una determinada categoría pero están limitadas en términos de proporcionar el poder discriminatorio requerido para la mayoría de análisis (Venkatraman y Grant, 1986:78). Por su parte, la mayor parte de las escalas de un solo ítem tienen como principal inconveniente que no pueden capturar adecuadamente y con precisión la amplitud del concepto que está siendo medido. Se acepta cuando se refiere a un constructo de una dimensión y es analizado con mínimas medidas de error (Nunnally, 1978).

Por otro lado, las escalas multi-ítem reducen el error en la medida y aumentan el poder discriminante aunque para ser válidas hay que estudiar su unidimensionalidad, es decir, que todos los ítems medidos obtenidos a través de la teoría son de interés y explican el mismo concepto (Nunnally, 1978), y su fiabilidad a través del *alpha* de Cronbach (Venkatraman y Grant, 1986:81). Es este el motivo por el que dentro de nuestro cuestionario existen un número muy reducido tanto de escalas nominales como de un solo ítems, utilizando escalas multi-ítems y analizando su validez en todos los modelos empleados para garantizarnos que los resultados obtenidos pueden ser interpretados con seguridad.

Por tanto, en el siguiente capítulo se analizará la fiabilidad de las escalas y la validez de constructo y predictiva, ya que tanto la factibilidad como la validez de contenido han sido estudiadas en este apartado. A continuación pasamos a analizar la forma de medir las variables implicadas en los distintos modelos.

5.4.2.- Medidas de las variables del MODELO A

Una vez justificado el planteamiento de los modelos y las hipótesis que tratarán de contrastar las relaciones entre las variables que contienen, pasamos a analizar el modo de evaluar cada una de las variables utilizadas.

Tabla 5. 9				
Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO A				
Constructo	Dimensión	Número de ítems	Ítems del cuestionario	Autores
Éxito de la alianza	Satisfacción	3	17.1 a 17.3	Montoro <i>et al.</i> (2000)
		2	17.4 y 17.5	Yan y Gray (2004)
		1	17.6	Elaboración Propia
		1	17.7	Nunnally (1978)
	Grado de cumplimiento de objetivos	5	5.1 a 5.5	Elaboración Propia
Confianza	Confianza	3	7.1. a 7.3.	Sullivan y Peterson (1982) y Han (1991)
Experiencia previa	Experiencia previa	1	3.5	Elaboración Propia
Reputación	Reputación	5	10.1 a 10.5	Saxton (1997)
Tamaño	Nº de trabajadores	1	0.5	Elaboración Propia
Edad	Antigüedad de la empresa	1	0.6	Elaboración Propia
Duración acuerdo	Duración del acuerdo	1	3.2	Elaboración Propia
Resultado global de la empresa	ROA medio	3	12.1 a 12.3	Elaboración Propia
Comportamiento cooperativo	Compromiso	2	14.1 y 14.2	Rodriguez y Wilson (2002)
	Dependencia	3	14.3 a 14.5	Pearce (2001)
	Comunicación	3	14.6 a 14.8	Heide y Miner (1992)
	Resolución de conflictos	1	14.9	Heide y Miner (1992)
		2	14.10 y 14.11	Kale <i>et al.</i> (2000)
	Flexibilidad	1	14.12	Heide y Miner (1992)
		2	14.13 y 14.14	Luo (2002)

En el MODELO A vamos a contrastar ocho hipótesis, para lo que requerimos de las variables recogidas en la Tabla 5.9. En la misma tratamos de describir los constructos a analizar, las dimensiones utilizadas, el número de ítems empleados, su ubicación en el cuestionario, así como la fuente de la que se ha obtenido. En el caso de que los datos hayan sido extraídos de trabajos ya publicados, éstas escalas han sido

validadas con anterioridad. Sin embargo, para garantizar su fiabilidad y validez volveremos a analizar sus propiedades métricas.

➤ Variables dependientes: Éxito del acuerdo y resultado de la empresa

Intentar medir el éxito de una alianza es complicado porque existen distintos factores que dificultan dicha medida. Podríamos decir que un acuerdo de cooperación ha sido positivo en la medida en que se realicen los objetivos que se habían planteado (Navas y Guerras, 2002), por lo que el éxito del mismo dependerá de los motivos que llevaron a las distintas empresas a formalizarlo. Sin embargo, en el estudio realizado por Glaister *et al.* (2004) nos encontramos con que no existe una relación entre los motivos que llevan a las empresas a cooperar y el criterio escogido para valorar el éxito cooperativo. Además, la bondad de la alianza puede no ser semejante entre los socios, por lo que Hoang y Rothaermel (2005) señalan que, aunque el resultado de una alianza es un beneficio común para sus socios, éste no tiene por qué distribuirse de igual modo entre las empresas implicadas, debido a sus propias características.

Geringer y Hebert (1991) y Pearce (2001) consideran que la percepción de los resultados de la alianza supera a las medidas de archivo o financieras, ya que ésta es estratégicamente subjetiva y multidimensional, al mismo tiempo que los objetivos de una alianza podrían no ser económicos (aumentar calidad, mejorar proceso de toma de decisiones, aumentar competitividad...). Así, un acuerdo podría ser eficaz y no aumentar la rentabilidad.

En algunas ocasiones, y ante la dificultad de calcular los resultados de una alianza, se evalúa a través de su supervivencia o **duración** (Harrigan, 1986; Geringer y Hebert, 1991; Barkema *et al.*, 1997; Hoang y Rothaermel, 2005). De este modo, una alianza que se mantenga en el tiempo es exitosa⁸⁰ (Killing, 1983; Kogut, 1988; Cravens *et al.*, 1993:55). Por ello, para ser eficaces, las alianzas han de ser concebidas como acuerdos a largo plazo y no como compromisos en el corto plazo, ya que es la única forma de generar confianza. En la misma línea, Gulati (1999:411) considera que una

⁸⁰ Parkhe (1993: 302) establece que hay ocasiones en las que se pacta el final de la alianza entre los socios porque se han alcanzado los objetivos y se considera que no se van a generar más beneficios positivos. Por su parte Kogut (1988) estima que existen ocasiones en que se alcanzan acuerdos contractuales con objetivos en el corto plazo, por lo que su duración va a ser escasa, aunque pueden ser exitosos.

empresa obtendrá beneficios de los acuerdos cooperativos cuando siga realizando alianzas de forma continuada. En este proceso influirá de forma significativa la experiencia previa de la empresa en cooperación.

Sin embargo, Olk (2001:6) manifiesta que la duración o supervivencia de una alianza como método de valorar el éxito del acuerdo no se puede aplicar en todos los contextos, ya que no va a capturar el aprendizaje y otros objetivos que se puedan perseguir. Una empresa puede mantener una alianza en el tiempo, por los importantes costes hundidos que tendría si abandonara la relación (Parkhe, 1993b), pero no estar cumpliendo sus objetivos. Asimismo, Yan y Zeng (1999) afirman que una alianza puede ser exitosa o no con independencia de su duración, por lo que podemos afirmar que el empleo de la supervivencia como variable para medir el éxito dependerá de los resultados que se obtengan con la cooperación (en su estudio la duración no obtiene validez de contenido como medida de resultado). Así ante un pobre resultado, un socio puede decidir seguir con la alianza si están satisfechos con el desarrollo del acuerdo, esperando que las circunstancias externas permitan un mayor cumplimiento de objetivos. Por el contrario, si no se está satisfecho con el acuerdo, aún siendo los resultados aceptables podría finalizar el mismo. Este planteamiento es consistente con la perspectiva evolutiva de los acuerdos cooperativos (Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Ariño y De la Torre, 1998; Kumar y Nti, 1998).

Por esto, se empieza a utilizar de forma mayoritaria la **satisfacción** para valorar el éxito de un acuerdo, principalmente a través del **cumplimiento de los objetivos** percibido por las partes y su realización (Killing, 1983; Geringer y Hebert, 1991; Parkhe, 1993b; Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997; Glaister y Buckley, 1999). Sin embargo, hay autores que consideran que estas variables recogen aspectos diferentes. De este modo, Ariño (2003) estima en su estudio, a través del análisis de la fiabilidad, que el cumplimiento de objetivos y la satisfacción no miden el mismo fenómeno. Kumar y Nti (1998) señalan que el primero captura el rendimiento del acuerdo y el segundo captura aspectos del proceso del acuerdo así como su rendimiento. La satisfacción recogería el logro de los objetivos tanto comunes como privados, y tanto los iniciales como los emergentes, por lo que es la variable que proporciona mayor

validez de contenido⁸¹ (Ariño, 2003). Sin embargo, el logro de objetivos alcanzado sólo recoge los objetivos comunes y privados iniciales. Parkhe (1993a) menciona que una empresa puede estar satisfecha por cómo se ha desarrollado el proceso del acuerdo (por el cumplimiento de compromisos por parte de los socios, por la falta de comportamiento oportunista, etc.) y, sin embargo, los objetivos alcanzados no ser los planteados previamente.

Montoro *et al.* (2000:36) utilizan como variables para medir el éxito de las alianzas la satisfacción de los socios, como variable subjetiva, y la evolución de la relación de cooperación, como elemento objetivo. Al mismo tiempo, relaciona la satisfacción con: la relación y el rendimiento del otro socio, el funcionamiento del proyecto, los resultados del acuerdo, el logro de las expectativas iniciales y el equilibrio en los resultados entre los socios. Ring y Van de Ven (1994) consideran que las percepciones de la empresa sobre el grado de satisfacción de sus expectativas (Menguzzato, 1992) y el grado de consecución de sus objetivos aumentarán o reducirán su interés por mantener la relación. Por su parte, Zollo *et al.* (2002) utilizan en su estudio empírico la satisfacción con el conocimiento acumulado en el acuerdo, la creación de nuevas oportunidades para la empresa y el grado de satisfacción con el cumplimiento de los objetivos iniciales para valorar el resultado de la alianza.

Madhoc y Tallman (1998: 328) consideran que una alianza es óptima cuando es viable, dependiendo del valor asociado a la misma. Chung *et al.* (2000) establecen que las alianzas, cuyo objeto es adquirir recursos que la empresa no puede desarrollar de forma interna, serán exitosas cuando el valor de los recursos de la empresa después de la cooperación sea mayor que en los momentos previos al acuerdo. Las sinergias obtenidas por la interacción de los activos de cada uno de los socios influirán en el valor asociado a la alianza.

Gulati (1998) plantea un doble análisis sobre la bondad de los acuerdos de cooperación. Por una parte, habrá que estudiar el desarrollo y los resultados de la alianza propiamente dichos y, por otra parte, habrá que analizar los beneficios sociales y económicos que han obtenido de forma individual cada uno de los socios. El beneficio

⁸¹ Ariño (2003) considera que el resultado de una alianza también debe medir la aceptación de las pautas de interacción por parte de los socios.

individual de cada empresa se verá influenciado por su número de acuerdos de cooperación establecidos.

Saxton (1997) introduce las siguientes variables para medir el resultado empresarial: satisfacción general con la alianza, grado de cumplimiento de los objetivos, contribución al desarrollo de las competencias básicas y satisfacción en el primer año de la alianza. Otros estudios tratan de relacionar la influencia de las alianzas estratégicas sobre el resultado de cada una de las empresas, en vez de sobre el resultado cooperativo (Hagedoorn y Schakenraad, 1994).

Hitt *et al.* (2004) miden el valor creado en las alianzas a través de **resultados económicos**, construcción y mejora de recursos y capacidades, mejora en la capacidad de aprendizaje y aumento en su participación en las redes estratégicas. Consideran que este valor incide en la red de relaciones de la empresa en una u otra dirección al proporcionar confianza a futuros socios debido a la reputación alcanzada, haber mejorado los canales de comunicación o haber desarrollado un código compartido, lo que puede aumentar la posibilidad de acceso a nuevos socios o recursos (Dyer y Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000) y, en definitiva, mejorar la eficiencia del acuerdo.

Resumiendo, y siguiendo el trabajo desarrollado por Montoro y Mora (2004), podemos clasificar el conjunto de medidas utilizadas para valorar el éxito de un acuerdo en dos tipos:

- Medidas de tipo objetivo: De tipo financiero como la rentabilidad de los activos o las ventas (Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Goerzen y Beamish, 2005), el crecimiento y la posición en costes (Dussauge y Garrette, 1995), la supervivencia (Killing, 1983), la duración del acuerdo (Kogut, 1988), el volumen de ventas que se da entre los socios (Mohr y Spekman, 1994; Singh y Mitchell, 2005), la innovación desarrollada (Shan, 1990), la calidad técnica y el éxito comercial (Dussauge y Garrette, 1995).

- Medidas de tipo subjetivo: Valoración de la satisfacción global del socio con el resultado de la alianza (Killing, 1983) y satisfacción con respecto al logro de objetivos alcanzado (Mohr y Spekman, 1994; Dussauge y Garrette, 1995). Gulati (1998)

menciona que el principal problema de estas medidas es el sesgo que presentan, debido a la asimetría existente en la valoración de los resultados de los distintos socios. Ariño (2003) recoge otras medidas subjetivas tales como la estabilidad en la propiedad de la alianza y el logro de objetivos iniciales.

Los estudios empíricos realizados por Geringer y Hebert (1991), Glaister y Buckley (1998) y Kale *et al.* (2002) ponen de manifiesto que existe una relación directa y significativa entre las medidas de éxito objetivas y subjetivas. Eso sí, habrá que valorarlo para cada muestra en concreto⁸² y para cada medida de tipo subjetivo que se tome. El cumplimiento de los objetivos y el papel jugado por los socios conviene medirlo a través de variables subjetivas (Geringer y Hebert, 1991), principalmente por medio de la satisfacción (Killing, 1983). Geringer y Hebert (1991) consideran que si no existen posibilidades de tomar datos subjetivos, se pueden utilizar los objetivos. El estudio de Kale *et al.* (2002) pone de manifiesto la existencia de correlación positiva entre las medidas del éxito basadas en la información del mercado –bolsa- y las medidas construidas sobre valoraciones subjetivas.

Por su parte, Anderson (1990) y Glaister *et al.* (2004) señalan que los ratios financieros sólo cubren una pequeña parte de lo que es necesario para valorar una alianza, debido a su escasa significatividad y vulnerabilidad (Gulati, 1998), por lo que no es el modo más idóneo para valorar su eficiencia. En la misma línea se manifiestan Doz y Hamel (1998: 84), ya que consideran que es peligroso valorar las bondades de una alianza sólo por criterios financieros, debiendo fijarse también en los diferentes procesos de creación de valor. Además, una empresa puede tener buenos ratios financieros y no cumplir los objetivos que pretendía con la realización de la alianza, o todo lo contrario, es decir, cumplir con sus objetivos pero tener asociados unos ratios financieros nada deseables. Según Nooteboom (1999), las magnitudes financieras no son apropiadas cuando: a) el objetivo de la cooperación sea a largo plazo, ya que una empresa puede tener unos ratios poco óptimos en el corto plazo pero ser necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo; o b) el objetivo es la reducción de riesgo más que el incremento de los beneficios.

⁸² Judge y Dooley (2006:24) recogen que desde la Teoría de los Costes de Transacción se han utilizado distintos medidas para analizar el resultado de una alianza (indicadores contables, medidas basadas en el mercado, eficiencia operativa y percepción de satisfacción), variando la idoneidad de las mismas en función de las características peculiares de cada acuerdo y del sector donde se desarrolle.

Las ventas son utilizadas para valorar el éxito de un acuerdo cooperativo por autores como Mohr y Spekman (1994), Dussauge y Garrette (1995) y Singh y Mitchell (2005). Estos últimos introducen (como ya hemos analizado en este trabajo) un componente dinámico a su estudio, ya que consideran que la relación entre la cooperación y el crecimiento de las ventas es bidireccional⁸³, por lo que el incremento de las ventas va a incentivar que las empresas incrementen su nivel de cooperación.

De todos modos, el éxito es tan relativo y subjetivo que lo que constituye éxito para una empresa puede ser percibido como un fracaso para otra, ya que si los motivos que llevaron a dichas empresas a cooperar son distintos, la valoración del éxito, dado un mismo resultado, también puede diferir. Por ello, es aconsejable que el éxito sea analizado por cada uno de los socios. Como resumen, recogemos en la Tabla 5.10, las principales variables utilizadas por los investigadores en la materia para valorar el éxito de los acuerdos cooperativos. A continuación, pasamos a justificar las seleccionadas para nuestro estudio.

Tabla 5. 10	
Medidas de éxito de las alianzas	
Variable	Investigadores
Financieras (ROS, ROA y ROI)	Hagedoorn y Schakenraad (1994); Goerzen y Beamish (2005)
Supervivencia de la alianza	Killing (1983); Harrigan (1986); Kogut (1988); Cravens <i>et al.</i> (1993); Parkhe (1993a); Geringer y Woodcook (1995); Hoang y Rothaermel (2005)
Satisfacción	Con resultado de la alianza Killing (1983); Cravens <i>et al.</i> (1993); Parkhe (1993a); Saxton (1997); Glaister y Buckley (1998); Ariño (2003)
	Con consecución de objetivos planteados Killing (1983); Geringer y Hebert (1991); Parkhe (1993a); Mohr y Spekman (1994); Yan y Gray (1994); Dussauge y Garrette (1995); Saxton (1997); Zollo <i>et al.</i> (2002)
Volumen de ventas	Mohr y Spekman (1994); Dussauge y Garrette (1995); Singh y Mitchell (2005)
Experiencia positiva en alianzas	Gulati (1995); Saxton (1997); Gulati (1999)
Valor del acuerdo	Madhoc y Tallman (1998); Chung <i>et al.</i> (2000)

Si consideramos que los resultados empresariales son un constructo multidimensional, la incorporación de distintos tipos de indicadores enriquecerá aún

⁸³ Las ventas son importantes para la colaboración, tanto como causa como resultado. De este modo, incrementos en las ventas pueden incentivar el comportamiento cooperativo, si las empresas necesitan nuevos recursos para asumir el crecimiento continuo o si necesitan de la cooperación para influir en la evolución de la industria. Por el otro lado, la eficiencia operativa que resulta de la cooperación podría reforzar el nivel de ventas y desencadenar un incremento en las mismas en el negocio en donde se coopera (Singh y Mitchell, 2005: 501). Sin embargo, en ocasiones, las grandes empresas pueden cooperar para aprender de sus socios alguna característica concreta que dominen o para aprovechar su complementariedad, por lo que su objetivo no será el incremento de las ventas.

más las conclusiones alcanzadas. De este modo, a la hora de seleccionar las variables optamos por diferenciar el éxito del acuerdo cooperativo (concepto claramente subjetivo) con el resultado de la empresa (variable objetiva). Consideramos, al igual que los autores citados anteriormente, que los ratios financieros no recogen en su totalidad la eficiencia de la cooperación, estimando que las variables subjetivas son las más adecuadas para tal valoración, ya que aglutinan un mayor número de dimensiones. Así, siguiendo a Ariño (2003) tomamos dos medidas operativas para evaluar el éxito de la alianza (satisfacción y grado de cumplimiento de los objetivos que originaron la cooperación), ya que son las que mejor recogen el concepto, y una financiera para evaluar el rendimiento de la empresa (ROA).

La **satisfacción** es un concepto subjetivo que depende de muchos factores y que puede ser aplicado a diversos ámbitos. Por ello, hemos empleado una escala de 7 ítems donde tratamos de recoger todos aquellos aspectos relevantes en nuestra investigación y que dotarán de fiabilidad al concepto objeto de medida. En todos ellos se empleó una escala Likert de 7 puntos⁸⁴, donde el 1 representa estar totalmente en desacuerdo y el 7 estar totalmente de acuerdo. Se tomaron 3 ítems del trabajo de Montoro *et al.* (2000), donde se evaluaba la satisfacción con la relación, el funcionamiento del acuerdo y el resultado del mismo (Preguntas 17.1, 17.2 y 17.3):

- Estoy satisfecho con la relación y con el rendimiento aportado por mi socio
- Estoy satisfecho con el funcionamiento general del acuerdo cooperativo
- Estoy satisfecho con los resultados del acuerdo cooperativo

Posteriormente, evaluamos el trabajo de Yan y Gray (1994) y tomamos 2 nuevos ítems que recogen la satisfacción aplicada a otros dos conceptos (Preguntas 17.4 y 17.5):

- Estoy satisfecho con el progreso logrado en la consecución de objetivos a l/p
- La rentabilidad obtenida supera mis expectativas iniciales

⁸⁴ Existen dos modos de tratar dichas escalas: considerarlas variables continuas o crear tantas variables ficticias o *dummies* como valores ordinales tenga la variable (Hardy, 1993:10). Lewis-Beck (1980) estudió la relación entre ambos tipos y llegó a la conclusión de que los resultados están muy próximos. En este trabajo se optará por el primer tratamiento ya que facilitará la realización de contrastes e interpretación de resultados necesarios para analizar nuestros modelos.

Es necesario recoger la percepción que se tiene sobre los objetivos a largo plazo, ya que un acuerdo puede tener resultados negativos en el corto plazo, pero ser imprescindible para alcanzar los objetivos futuros, que es lo verdaderamente importante. La segunda medida de Yan y Gray (1994) trata de recoger la rentabilidad de la inversión.

Por su parte, y en función del análisis de los riesgos realizado en el Capítulo 2, consideramos que otra dimensión de la satisfacción tiene que ir referida a la percepción sobre la distribución de los resultados originados en el acuerdo. Por ello, incluimos en el cuestionario un ítem de elaboración propia (Pregunta 17.6):

- Existe equilibrio entre lo aportado y lo obtenido en el reparto de los beneficios de la alianza entre los socios

Para concluir con el estudio de este constructo, incluimos un ítem adicional que recoge si la cooperación ha generado nuevas oportunidades de cara al futuro. Este ítem se tomó del trabajo de Nunnally (1978) y se incluyó en la pregunta 17.7 del cuestionario

- La alianza ha generado nuevas oportunidades para la empresa

Con respecto al **grado de cumplimiento de objetivos**, hemos elaborado una escala de cinco ítems, que trata de recoger aquellos motivos o razones que tienen las empresas para acometer acuerdos. Estos motivos han sido analizados en el Capítulo 2 y lo que pretendemos conocer es el grado de cumplimiento de los mismos en una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa un grado de cumplimiento alcanzado muy bajo y el 7 muy alto. Los motivos son (Preguntas 5.1 a 5.5):

- Transferencia de conocimiento y aprendizaje
- Acceso a recursos y capacidades complementarias
- Aumentar poder competitivo
- Reducción de costes/Aumento de la eficiencia
- Satisfacción del cliente

Algunos de los motivos están claramente relacionados y por eso los agrupamos, ya que para que se produzca un aprendizaje efectivo se requiere que haya una transferencia de conocimiento adecuada entre los socios (Guadamillas *et al.*, 2006). Por su parte, este motivo también muestra una relación teórica con el acceso a recursos y capacidades complementarias, ya que si éste no se produjera difícilmente podría alcanzarse un aprendizaje adecuado (Mowery *et al.*, 1998). Recogemos otro motivo, relacionado con el ámbito comercial, como es la satisfacción del cliente. En ocasiones las empresas, fruto de su investigación de mercado, detectan acciones a acometer para satisfacer de forma más óptima las necesidades de sus clientes y requieren para desarrollarlas acuerdos de cooperación con otras empresas (Pan, 2004). Por su parte, otras organizaciones, con el objeto último de reducir los costes de su actividad y ser más eficientes, pueden optar por desarrollar alianzas (Kogut, 1988). Por último, aumentar el poder competitivo para garantizar la supervivencia de las empresas en sus respectivos sectores de actividad puede ser el impulso que mueva a organizaciones a establecer acuerdos cooperativos.

Posteriormente trataremos de relacionar este éxito de la cooperación con el **resultado de la empresa**. En esta ocasión, para medirlo consideramos adecuado recurrir a ratios financieros, por lo que en el cuestionario introdujimos una pregunta abierta donde las empresas debían facilitar su ROA (Pregunta 18). Sin embargo, ante la percepción que obtuvimos en el pre-test de que las empresas no son proclives a suministrar este tipo de datos, debido a su confidencialidad y a la dificultad para obtenerlos de fuentes secundarias, creímos conveniente evaluar dicho ratio financiero a través de una variable subjetiva con el fin de obtener la información lo más completa y exacta posible.

Venkatraman y Ramanujam (1986) recogen en su trabajo que la mayoría de las investigaciones estratégicas empíricas emplean como constructo para medir el resultado de negocio diversos ítems referidos al proceso y con contenido estratégico. Estos autores consideran que el resultado de negocio es un subconjunto del concepto general de efectividad organizacional. Así la eficacia de la organización se podría medir a través de dos tipos de resultados: resultados financieros (crecimiento de ventas, ROA –*Return On Assets*–, ROE –*Return On Equity*–, ROS –*Return On Sales*– y ganancias de capital) y resultados operativos (resultados del negocio, tales como: cuota de mercado,

introducción de nuevos productos, calidad de los mismos, efectividad de la política de *marketing*, valor añadido creado, medidas de eficiencia tecnológica, etc.).

Nosotros optamos por la elección de la rentabilidad económica de las empresas o ROA⁸⁵, ya que a diferencia del ROS incorpora la rotación de los activos y, por lo tanto, es menos sensible al subsector de actividad. Esta medida ha sido empleada (de forma aislada o junto a otros ratios financieros) para evaluar el resultado de la empresa por Gulati (1999) y Goerzen y Beamish (2005) y recoge los beneficios operativos de la empresa con respecto a la totalidad de activos que se posee. En base al pretest realizado consideramos que los gerentes de las empresas de nuestra muestra tienen una percepción más directa y clara sobre el ROA que sobre los otros dos ratios financieros más empleados.

Por tanto, introdujimos tres ítems en una escala Likert de 7 puntos donde se le pregunta al encuestado sobre su **rentabilidad económica** (ROA) media de los últimos cinco años comparada con: la media de su sector, sus principales competidores y su ROA de hace cinco años (Preguntas 12.1 a 12.3). En esta escala, el 1 representa un nivel muy inferior, el 4 similar y el 7 muy superior. El hecho de optar por un horizonte temporal superior al año es para tratar de evitar que en este análisis influyan aspectos concretos que de forma inesperada puedan surgir en un ejercicio económico y determinar la rentabilidad económica. Se opta por cinco años porque es el mismo periodo seleccionado para identificar a las empresas que han desarrollado acuerdos cooperativos e incorporarlas a nuestra muestra.

➤ Confianza

La confianza ha sido la variable más analizada a la hora de estudiar el fenómeno cooperativo, ya que existe cierto acuerdo en manifestar que si existe algún factor básico que deba presentarse en toda alianza es la confianza entre socios. Muchas han sido las escalas empleadas para evaluarla. Sin embargo, existen aspectos que destacan sobre el resto. Así, Zeng y Chen (2003) señalan que la confianza es imprescindible para

⁸⁵ El ROA se puede desagregar en el producto entre la rotación de los activos y el margen sobre las ventas. Es la medida más robusta y empleada en Dirección Estratégica para analizar el resultado de la empresa (Barney, 2002).

potenciar los efectos beneficiosos de la cooperación y, para ello, es necesario, por una parte, que los socios perciban que una empresa es honesta y creíble y, por otra, que esa opinión también la mantenga la empresa de sus socios. Sin embargo, no se puede tender a una confianza excesiva, ya que podría provocar que la empresa reduzca sus mecanismos de control y esto sea aprovechado por los socios para desarrollar comportamientos oportunistas (Das y Teng, 1998; Zeng y Chen, 2003).

En ocasiones, a lo largo de este trabajo, hemos manifestado la importancia de la circulación de información y transferencia de conocimiento en las alianzas, pero es evidente que siempre existirá cierta cautela a la hora de interpretar dicha información. Podría darse el caso que una empresa transmitiera determinada información sesgada para obtener beneficios propios, por lo que, aún siendo importante la cantidad transmitida, la empresa debe asegurarse previamente sobre la veracidad de la misma. En este caso, la confianza jugará un papel primordial, ya que si ésta no existe, como nos manifiesta la Teoría de los Costes de Transacción, habrá que desarrollar importantes mecanismos de control para asegurarnos de las intenciones de los socios. Das y Teng (1998) estiman que las empresas tendrán que tratar de compartir el mayor nivel de información ya que esto posibilitará que se incremente la confianza de forma considerable.

En nuestra opinión, en línea con la de otros investigadores (Zeng y Chen, 2003), la empresa en sus relaciones de cooperación tendrá que tratar de eliminar los miedos y las inseguridades que le puedan crear el comportamiento de los socios, y entre todos tratar de construir una relación estable y basada en un nivel de confianza alto, lo que hará que se reduzcan de forma considerable los costes de control de las organizaciones.

Por tanto, hemos tratado de recoger las dimensiones anteriormente analizadas y partiendo del trabajo de Rodríguez y Wilson (2002), se le preguntó a los encuestados sobre su conformidad con tres ítems siguiendo una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa estar totalmente en desacuerdo y el 7 estar totalmente de acuerdo. Los ítems fueron propuestos por Sullivan y Peterson (1982) y Han (1991) y son los siguientes (Preguntas 7.1 a 7.3):

- Tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio

- Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble
- Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas

De este modo, se están evaluando tres conceptos claramente relacionados pero diferentes en su fondo. Así, se analiza la percepción de una empresa sobre la honestidad de sus socios, la calidad de la información proporcionada por éstos y, en última instancia, si dichas características (tanto del socio como de la información suministrada) contribuirán de forma beneficiosa a la empresa.

➤ Experiencia previa

Eisenhardt *et al.* (1996) tratan esta variable de forma cuantitativa al medirla a través del número de empresas del sector con el que habían cooperado los responsables de la alianza. Por su parte, Gulati (1995) y Colombo (2003) recogen el número de alianzas previas acometidas. Otros trabajos han medido la experiencia previa a través de variables dicotómicas, como es el caso de Oxley y Sampson (2004) que otorgan un valor 1 si existe algún tipo de acuerdo entre los mismos socios en los seis años anteriores y un valor 0 para el resto de los casos. Nosotros introducimos en la cuestión 3.5 del cuestionario una pregunta sobre la existencia de relaciones cooperativas previas (García Canal, 1996; Kale *et al.*, 2000). De este modo, nos encontramos con una variable dicotómica.

Pese a que algunos autores consideran que es la existencia de cooperación previa la que influye en el éxito más que su número (Sampson, 2005), consideramos adecuado introducir en el cuestionario una escala que incorpore el nivel de satisfacción de la empresa con dicha experiencia⁸⁶. Parece claro que esta variable influirá en el éxito del acuerdo, ya que no tendrá el mismo efecto un acuerdo previo totalmente satisfactorio y donde se cumplieron los objetivos, que otro que perjudicara incluso la posición competitiva de la empresa. Por tanto, se introdujeron 2 ítems en las preguntas 2.1 y 2.2 en una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa estar totalmente en desacuerdo y el 7 estar totalmente de acuerdo:

⁸⁶ Saxton (1997) establece que sólo influirán en el éxito de los acuerdos cooperativos actuales las alianzas previas “exitosas”.

- Estoy satisfecho con los resultados obtenidos en dichas relaciones
- Estoy satisfecho con el comportamiento de los socios en los acuerdos

Estimamos conveniente introducir el segundo ítem, ya que una empresa puede no estar satisfecha con los resultados obtenidos pero no responsabilizar al socio, por lo que si considera que el comportamiento de éste es adecuado podría repetir el acuerdo en el futuro, con aquellas modificaciones que le permitieran obtener los resultados esperados. Sin embargo, esta escala no será empleada en el MODELO A, ya que de este modo sólo estaríamos evaluando el efecto de la reputación y la confianza sobre el éxito de las empresas con experiencia cooperativa, cuando nuestro objetivo es detectar el comportamiento de la muestra en su conjunto. Por tanto, la variable seleccionada será la dicotómica, aunque la satisfacción con la experiencia previa será estudiada en el MODELO B.

➤ Reputación

Arend (2006) muestra que una empresa valora las capacidades de sus socios a la hora de tratar de alcanzar sus propios objetivos, por lo que para reducir los riesgos del acuerdo, dotar de confianza al mismo e intentar cumplir los objetivos iniciales, las empresas evaluarán la reputación de sus socios antes de iniciar un acuerdo. De este modo, Das y Teng (1998: 504) consideran que identificar un socio con una reputación adecuada es un excelente punto de partida. Si hacemos un análisis paralelo, podríamos afirmar que si la empresa posee una buena reputación será observada por mayor número de empresas y tendrá un número mayor de potenciales socios, lo que puede contribuir al establecimiento de una ventaja competitiva (Stuart, 2000).

Sin embargo, la reputación de una empresa tiene múltiples dimensiones, tales como los aspectos relacionados con el área de dirección, con la calidad de sus productos o servicios, de su situación financiera e incluso con el nivel de relaciones con su entorno. Con el objeto de construir una escala que posea la mayor fiabilidad posible incluimos 5 ítems, obtenidos del trabajo de Saxton (1997). Hemos seleccionado un número de ítems inferior a la escala original pero consideramos que incluye todas las dimensiones relevantes que una empresa evalúa a la hora de seleccionar un socio en

función de su reputación⁸⁷. Se les pidió a los encuestados que valoraran a su/s socio/s en referencia al resto de empresas de su sector a través de una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa ser el peor del sector, el 4 situarse con la media y el 7 ser el mejor del sector. Enumeramos a continuación la escala que queda recogida en la pregunta 10 del cuestionario:

- Calidad de sus productos o servicios
- Habilidad para atraer a trabajadores cualificados
- Relaciones con el resto de empresas de su entorno
- Nivel de responsabilidad medioambiental
- Relaciones con sus clientes

De este modo recogemos aspectos relacionados con su capacidad directiva, como es el nivel de responsabilidad medioambiental (variable que cada vez cobra mayor fuerza ante la situación del medioambiente) y su habilidad para atraer a trabajadores cualificados. La empresa durante su cooperación con el socio tendrá que tratar con sus trabajadores, por lo que en la medida que la cualificación de éstos sea mayor la empresa podrá mejorar su aprendizaje y obtener mejores resultados si éste es uno de sus objetivos. Otros factores que hemos incluido es la calidad de sus productos o servicios, que corresponde a una variable más operativa. Si la empresa se relaciona con un socio cuyo producto tiene buena aceptación por los clientes, podría aprovecharse de externalidades positivas al asociarse la imagen de la empresa con los productos de sus socios a través de la alianza. Por último, otro aspecto a destacar es la relación que mantiene su socio con el resto de competidores y con sus clientes. Con respecto a la primera, si la relación no fuera cordial, ésta podría trasladarse a la propia empresa.

En la medida en que se considera que la reputación es un recurso que puede permitir a la empresa alcanzar una ventaja competitiva (Saxton, 1997:445), estaremos definiendo esta variable desde un enfoque estratégico y, más concretamente desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

⁸⁷ La escala original de Saxton (1997) incluye aspectos relativos a: la calidad del producto (tasa de rentabilidad, calidad, tecnología, repetición de negocios, valor, relaciones entre clientes y confianza), dirección empresarial (experiencia, integridad, habilidad para atraer, retener y entrenar a trabajadores, capacidades en la toma de decisiones, buenas relaciones en el entorno, responsabilidad medioambiental e innovación) y resultados financieros (uso efectivo de activos y valor como inversión a largo plazo).

➤ Comportamiento cooperativo

En el MODELO A, la variable *comportamiento cooperativo* actúa como independiente en la hipótesis 4, y como variable moderadora en las hipótesis 5, 6 y 7. En este constructo pretendemos recoger todas aquellas dimensiones que tratan de describir el modo de actuar de las empresas en el acuerdo cooperativo. En la literatura nos encontramos diversos modos de medirlo. Luo (2002) analiza la cooperación empresarial en una escala Likert de 5 puntos a través de diversos ítems, donde se analiza la cooperación en: decidir objetivos estratégicos, alcanzar consensos en decisiones estratégicas, distribuir y ejecutar la autoridad, establecer reglas y políticas de gestión, decisiones en áreas funcionales e implantar nuevos planes. Por su parte, Martínez y Briones (2004) trató de definir si la cultura de la empresa era proclive a la cooperación a través de 5 ítems donde se valoraba el diálogo establecido en los acuerdos, el nivel de confianza de los socios, las relaciones de comunicación entre las empresas, el nivel de compromiso en los acuerdos y la capacidad de reacción ante los cambios. Además, Escribá y Menguzzato (1999) lo definen a través de: compromiso de los socios, coordinación de las acciones, comunicación fluida y de calidad (Mohr y Spekman, 1994), grado en el que se comparte la fijación de objetivos y planificación de actividades (Saxton, 1997) y la utilización de métodos constructivos de resolución de conflictos.

Por tanto, es una variable compleja que aglutina un número considerable de dimensiones, de las que nosotros hemos escogido para nuestro trabajo las siguientes: compromiso, dependencia entre socios, comunicación, resolución de conflictos y flexibilidad. Debido a su complejidad, es objeto de un continuo análisis por parte de los socios (Ring y Van de Ven, 1994). Todos los ítems que se irán planteando en cada una de las dimensiones han sido establecidos a través de una escala Likert de 7 puntos donde el 1 representa estar totalmente en desacuerdo con el mismo y el 7 estar completamente de acuerdo.

En cuanto al **compromiso**, mencionar que Saxton (1997) considera que para que la alianza cumpla sus objetivos (si éstos son transferencia de conocimiento y aprendizaje) se necesita un compromiso efectivo entre los socios. Esta afirmación podríamos hacerla extensible a cualquier acuerdo cooperativo, ya que en la medida en

que las empresas no se comprometan con el objeto de su alianza y con sus socios será complicado alcanzar resultados aceptables, ya que primará el comportamiento oportunista sobre el cooperativo.

El compromiso trata de evaluar la implicación de los socios en el acuerdo, para lo que habrá que analizar lo aportado por cada empresa, el apoyo que ofrece la alta dirección de cada organización y la implicación del personal en la alianza (Anderson y Weitz, 1992). Otro elemento a analizar sería el esfuerzo que está dispuesto a realizar el socio para mantener la relación (Mohr y Spekman, 1994; Dyer, 1997). Además, para poder generar compromiso es necesario que los socios perciban beneficios del acuerdo, lo que requerirá responsabilidad para realizar la parte del trabajo que le corresponda a la empresa (Rodríguez y Wilson, 2002). Por ello, escogimos dos ítems de Rodríguez y Wilson (2002) para valorar el compromiso (Preguntas 14.1 y 14.2):

- Estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa
- Mi rendimiento en la alianza es eficiente

Con respecto al grado de **dependencia mutua**, cabe mencionar que, es necesario que prime el comportamiento cooperativo entre los socios para alcanzar sus objetivos cuando entre ellos exista una importante dependencia mutua. La interdependencia se potencia cuando se produce un ajuste en las culturas de los socios para que el acuerdo pueda desarrollarse y, entre otras causas, cuando el motivo de la cooperación es acceder a recursos y capacidades complementarias. Éste es el aspecto donde más se revela la importancia de este factor, ya que será imprescindible que todas las empresas pongan en común aquellos recursos y capacidades de los que sus socios no disponen y sobre los que se basó el acuerdo. Por tanto, como establecen Das y Teng (2000) será necesaria la creación de una interdependencia de tecnologías, productos y/o actividades comerciales para mejorar el éxito del acuerdo.

Chung *et al.* (2000) evalúan la interdependencia a través de un ratio que denomina reciprocidad y que se calcula como el cociente entre el nº de acuerdos ofrecidos por una empresa a sus socios en los últimos tres años y el nº de acuerdos ofrecidos por el socio a la empresa en ese mismo periodo de tiempo. Por su parte, Gulati

y Singh (1998) definen el siguiente ítem para que sea evaluado por el encuestado: para realizar su trabajo, los socios dependen los unos de los otros por la información. Pearce (2001: 564) considera que a medida que aumenta la interdependencia entre socios también lo hará la necesidad de coordinación, de ajustes mutuos y de resolución de problemas de forma conjunta, lo que contribuirá de forma positiva en el beneficio. De este modo, recogemos en nuestro cuestionario en las preguntas 14.3 a 14.5, tres ítems tomados del trabajo de Pearce (2001) en una escala Likert de 7 puntos:

- Para efectuar sus responsabilidades individuales, los socios dependen mutuamente en los servicios y recursos
- Si se desea realizar un trabajo óptimo es necesario coordinarse entre los socios
- Ningún socio podría alcanzar sus objetivos de forma aislada

Otra dimensión muy importante dentro del comportamiento cooperativo es la **comunicación**, ya que para alcanzar los objetivos definidos será necesaria la existencia de una comunicación fluida entre los socios. Rialp (1999) considera que la comunicación mejorará con la experiencia previa y que es necesaria para incrementar la confianza existente en todo acuerdo cooperativo. Engloba el modo de transmitir la información en el acuerdo y el tipo de información que se pone a disposición de los socios. Así, en nuestro cuestionario recogemos 3 ítems (Preguntas 14.6 a 14.8) del trabajo de Heide y Miner (1992) a través de una escala Likert de 7 puntos:

- El intercambio de información tiene lugar entre los socios de forma frecuente
- Los socios proporcionan información propia si pueden ayudar al acuerdo
- Los socios se mantienen informados entre sí de los cambios y eventos que podrían afectarles

La **resolución de conflictos** es un proceso vital para que los problemas que surgen se resuelvan de forma adecuada y el acuerdo pueda continuar sin modificar los objetivos iniciales. Es evidente que en la medida en que los socios estén más implicados en el acuerdo, es decir, prevalezca un comportamiento cooperativo la resolución de los problemas será más eficiente. Ésta dimensión vendrá determinada por la existencia o no de un mecanismo formal de resolución de conflictos, por el tipo de interacción entre

socios, por el compromiso existente por las partes para superar los posibles obstáculos culturales, por la unidad de los socios para resolver conflictos y por el grado de implicación de los sistemas de dirección de cada socio en el acuerdo (Parkhe, 1993a; Mohr y Spekman, 1994; Kale *et al.* 2000). Para medir dicha dimensión recogemos el ítem 14.12, tomado del trabajo de Heide y Miner (1992):

- Los problemas que surgen en el acuerdo son tratados como responsabilidad común más que como responsabilidad individual

Además, para complementar el aspecto de la responsabilidad común, creemos necesario introducir dos ítems adicionales (Preguntas 14.13 y 14.14) recogidos de Kale *et al.* (2000):

- Se ha establecido y utilizado un mecanismo explícito para resolver conflictos
- El equipo de dirección de todos los socios está implicado en resolver los conflictos

Para concluir con el análisis del comportamiento cooperativo, es necesario introducir en nuestro estudio la **flexibilidad** del acuerdo, ya que en la medida en que las empresas sean capaces de alterar lo pactado en su inicio y adaptarse a las circunstancias de cada momento será más probable que se obtenga un mayor éxito con el acuerdo. Niederkofler (1991), Ring y Van de Ven (1994) y Child y Faulkner (2002) la señalan como una de las características claves que determinan una evolución exitosa del acuerdo. Es por esto, por lo que hemos recogido un ítem (Pregunta 14.15) de Heide y Miner (1992):

- Cuando sucede una situación inesperada, los socios están dispuestos a trabajar con nuevos criterios que no figuran en los términos originales del acuerdo

Además, de la modificación de las condiciones iniciales, el concepto de flexibilidad que pretendemos recoger va más allá, por lo que incorporamos otras dos cuestiones (Preguntas 14.16 y 14.17) del trabajo de Luo (2002):

- El acuerdo recoge actuaciones para anticiparse a las contingencias antes de que lleguen
- El acuerdo proporciona distintas soluciones para responder antes las contingencias una vez producidas

De este modo, quedan recogidos los distintos ítems que conforman cada una de las dimensiones del comportamiento cooperativo. Esta variable quedará formada por un número considerable de dimensiones e ítems, pero estimamos necesario incluir todos los aspectos mencionados debido a su complementariedad.

➤ Variables de control: Tamaño y edad de la empresa y duración del acuerdo

En el MODELO A, introduciremos dos variables de control genéricas como son el tamaño y la antigüedad de la empresa, y una variable de control específica de la cooperación como es la duración del acuerdo. El objetivo es controlar la variabilidad de la variable dependiente que provenga del tamaño y edad de la empresa, por una parte, y de la duración de la alianza por otra. Del análisis de estas variables en este primer modelo, dependerá su uso en los siguientes.

El **tamaño** es un factor importante para explicar la propensión de las empresas para formar alianzas, lo que justifica su utilización como variable de control a la hora de analizar el éxito de los acuerdos, como así ocurre en un número considerable de estudios empíricos (Parkhe, 1993b; Duyster y Hagedoorn, 1995; Eisenhardt *et al.*, 1996; Anand y Khanna, 2000; Lundan y Hagedoorn, 2001; Pearce, 2001; Soh, 2003). Pearce (2001) señala que el tamaño de una empresa está relacionado con la burocracia de la organización, por lo que podría afectar a las actitudes y comportamientos oportunistas del acuerdo y, por tanto, al éxito del mismo. El tamaño de una empresa en cooperación se ha analizado de diversas maneras: Gasto en I+D/Ventas para empresas intensivas en tecnología (Lane y Lubatkin, 1998), cifra de ventas de la empresa (Rothaermel, 2001), facturación de la empresa/mayor facturación de empresa competidora (Valdés y García Canal, 2005), cuota de mercado, activos totales o número de trabajadores (Eisenhardt *et al.*, 1996; Goerzen y Beamish, 2001; Gulati y Higgins, 2003; Rothaermel y Deeds, 2004). Nosotros hemos decidido emplear el número de trabajadores como medida del

tamaño de la empresa, como sucede en un amplio número de trabajos sobre cooperación (Pregunta 0.5). De este modo, se hace más operativa la variable ya que la mayor parte del resto de indicadores vienen expresados en magnitudes monetarias, lo que conlleva una importante variabilidad de los datos.

Con respecto a la **antigüedad** de la empresa hemos introducido un ítem en la pregunta 0.2, donde se ha de indicar su año de constitución (Pearce, 2001; Gulati y Higgins, 2003; Soh, 2003). Pearce (2001) considera que la naturaleza de la relación cooperativa puede cambiar con el tiempo, lo que tendría un efecto en su éxito. Por ello, hay que tener en cuenta la antigüedad de la empresa a la hora de analizar la variabilidad de la variable dependiente.

La **duración de la alianza** ha sido empleada como variable de control en trabajos como los de Ariño (2003), donde emplea la supervivencia del acuerdo, y Hoang y Rothaermel (2005). Pearce (2001) considera que la duración del acuerdo puede influir en diversos factores de la cooperación, pero tiene un especial impacto en la variable *comportamiento cooperativo*, por lo que habrá que controlar su efecto.

En la pregunta 3.2 del cuestionario se preguntaba a los encuestados por la duración de su acuerdo, obteniendo únicamente 28 respuestas, por lo que no considerábamos conveniente introducir en nuestro análisis una variable que sólo tiene en cuenta al 53,8% de la muestra. Esta situación la habíamos anticipado ya que, según la literatura revisada, en ocasiones las alianzas se desarrollan sin conocer con exactitud la duración de la misma, bien porque ésta depende de la actividad a desarrollar (*a priori* es difícil conocer dicho horizonte temporal) o porque se considere un acuerdo indefinido. Por tanto, introducimos en la pregunta 3.2 una variable dicotómica donde los encuestados debían responder sobre si conocían la duración exacta de su alianza (Kale *et al.*, 2000). Con la introducción de dicha variable queremos aislar de las relaciones analizadas en el modelo el efecto que tiene la incertidumbre de la duración del acuerdo sobre el éxito del mismo. La temporalidad inherente a las alianzas juega un papel significativo en el nivel de oportunismo y, por lo tanto, en el comportamiento cooperativo que muestra cada socio, lo que puede influir en el éxito del acuerdo (Das, 2006). Telser (1980:44) señala que cuando se pone fecha final para un acuerdo se genera incertidumbre para mantener el interés por el mismo.

En los análisis del modelo tuvimos que emplear el logaritmo neperiano del tamaño y de la antigüedad, ya que en principio no seguían una distribución normal. Tras la transformación, las nuevas variables fueron aptas para emplearlas en los contrastes.

5.4.3.- Medidas de las variables del Modelo B

El objetivo de este modelo es analizar las relaciones existentes entre las relaciones previas y la forma organizativa por un lado, y el posible efecto moderador de la confianza en la relación anterior. Para ello se recogen en la Tabla 5.11 las variables empleadas para el contraste del modelo, así como su localización en el cuestionario.

Tabla 5. 11				
Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO B				
Constructo	Dimensión	Número de ítems	Ítems del cuestionario	Autores
Confianza	Confianza	3	7.1. a 7.3	Sullivan y Peterson (1982) y Han (1991)
Relaciones Previas	Satisfacción experiencia	2	2.1 y 2.2	Elaboración Propia
Forma Organizativa	Complejidad	2	9.1 y 9.2	Colombo (2003)

Los constructos confianza y satisfacción con la experiencia previa ya han sido analizados en el anterior modelo. En el caso de las relaciones previas, no tomamos la variable dicotómica, sino los dos ítems evaluados a través de una escala Likert de 7 puntos, ya que nuestro objetivo es saber que ocurre con la forma organizativa del acuerdo en la medida en que se va acumulando experiencia, por lo que tenemos que dejar fuera de nuestros contrastes las empresas que no han cooperado. Por tanto, en este apartado sólo analizaremos el modo de medir la forma organizativa del acuerdo.

Parkhe (1993b:795) señala que la forma de gobierno del acuerdo tiene una importancia crítica en promover la estabilidad de la cooperación. Cuando nos referimos a la forma organizativa, lo que queremos expresar es el modo en el que se formaliza el acuerdo cooperativo. Tomaremos la clasificación, basada en la Teoría de los Costes de Transacción, que desagrega a las empresas en acuerdos de capital y contractuales. Los primeros, como ya se analizó en el Capítulo 4, incluyen aquellos acuerdos donde se ha creado una empresa conjunta o se ha producido un intercambio de capital entre las empresas implicadas. Por su parte, en los acuerdos contractuales no se produce

intercambio accionarial alguno, sino que las condiciones de la alianza se recogen bajo un contrato.

La mayor parte de los trabajos (Gulati, 1995; Kale *et al.*, 2000; Zollo *et al.*, 2002; Oxley y Sampson, 2004) optan por presentar una variable dicotómica donde se pregunta directamente al encuestado sobre si su acuerdo de cooperación está formalizado bajo un acuerdo de capital o contractual. Otros optan por considerar de forma separada los acuerdos minoritarios de capital y las empresas conjuntas, por lo que presentan una variable categórica con tres opciones (Gulati y Singh, 1998). Por su parte, Rothaermel y Deeds (2004) miden la tipología del acuerdo con el ratio alianzas de capital entre alianzas totales. García Canal (1996) desagrega los acuerdos contractuales en horizontales y verticales, considerando que presentan comportamientos distintos. Por su parte, Reuer y Ariño (2007) critican este estudio dicotómico de la forma de gobierno y propone analizarla a través de la multidimensionalidad del constructo “complejidad contractual”, ya que consideran que todas las alianzas mantienen unas determinadas salvaguardas contractuales que difieren entre sí, por lo que dicha variable podría analizarse como una variable continua, que dependerá de la especificidad de los activos y de la duración del acuerdo (si está o no determinada).

Nosotros, en un primer momento, optamos por introducir una variable dicotómica que separara los acuerdos de capital de los contractuales, pero obtuvimos un número considerable de valores perdidos. Esto lo interpretamos como que las empresas desconocen los aspectos relacionados con ambas tipologías (hecho que no se produjo en el pretest). En la etapa inicial de elaboración del cuestionario nos planteamos definir las características principales de cada tipo, pero por no prolongar excesivamente el cuestionario (estimábamos que podría reducir la tasa de respuesta) sólo introdujimos la variable dicotómica.

De este modo, nos planteamos un modo alternativo para medir la variable objeto de estudio. Colombo (2003) establece que las semejanzas en el conocimiento de los socios es una de las principales características que diferencia ambas tipologías. Se considera que a mayor número de similitudes, las empresas desarrollarán su actividad cooperativa de forma más fluida, ya que la complejidad del acuerdo se reducirá y la tipología más adecuada será el acuerdo contractual. Por su parte, cuando la complejidad

del acuerdo aumenta⁸⁸ es más adecuada la elección de un acuerdo de capital (García Canal, 1996; Gulati y Singh, 1998; Colombo, 2003), ya que por sus características mejorará la comunicación y coordinación entre socios. El grado de complejidad trata de recoger, entre otros aspectos, el número de socios, la proximidad geográfica, la experiencia previa, el tamaño de las empresas y su nivel de semejanzas en cuanto a tamaño, estructura, tecnología, grupo de clientes, cultura, estatus, políticas de marketing, objetivos, experiencia del equipo directivo, situación financiera, grado de innovación, etc.

Kogut (1988), Pisano (1989), García Canal (1996), Mowery *et al.* (1996) y Oxley (1997) concluyen en sus estudios que los acuerdos de capital son la forma de gobierno más eficaz cuando la complejidad del acuerdo es alta. Pisano (1989) y Oxley (1997) sólo aplican la anterior relación a las *joint ventures*, midiendo la complejidad a través del número de socios implicados, número de áreas funcionales y diferencias tecnológicas entre socios. Por ello, consideramos adecuado utilizar la complejidad⁸⁹ como variable *proxy* para medir la forma de gobierno (Sampson, 2005). El argumento de relacionar complejidad y tipología se basa en la Teoría de los Costes de Transacción, ya que los acuerdos de capital permiten un mayor control y una distribución más justa de costes y beneficios, por lo que facilita la gestión de un acuerdo cuando este es complejo.

Por tanto, para valorar dicha tipología hemos seleccionado dos ítems relacionados con la **complejidad** del acuerdo, recogidos del trabajo de Colombo (2003), y que tratan de valorar en una escala Likert de 7 puntos el nivel de ocurrencia de ciertas características en el acuerdo, siendo 1 un nivel muy bajo y 7 un nivel muy alto (Preguntas 9.1 y 9.2)⁹⁰:

⁸⁸ Las causas del aumento de la complejidad pueden ser diversas. En general se producirá cuando aumente el riesgo asociado al acuerdo (Pisano, 1989). Pero si hablamos en términos de semejanzas, la complejidad se incrementará a medida que aumenten las diferencias en el conocimiento a compartir.

⁸⁹ La complejidad empleada difiere de la indicada por Reuer y Ariño (2007) ya que ellos seleccionaron la complejidad contractual de los acuerdos. Pese a ello, plantean una relación con la experiencia en la misma línea que nosotros, ya que consideran que la complejidad contractual de las alianzas está negativamente relacionada con el número de alianzas previas entre socios.

⁹⁰ Estas dos dimensiones fueron seleccionadas, junto a otros ítems, por García Canal (1996) para definir la complejidad de sus acuerdos. Concretamente, estas variables las tomó para analizar la complejidad organizativa de la alianza. Concluye que cuando el objeto del acuerdo es la transferencia de conocimiento, participan socios de distintas nacionalidades y aumentan la duración del acuerdo, el

- Número de socios
- Número de áreas funcionales implicadas en el acuerdo.

En la medida en que exista un mayor número de socios, se pondrán en común diferencias culturales, de sistemas directivos, de objetivos, de recursos humanos y de forma organizativa, que en principio van a dificultar la toma de decisiones, por lo que harán más compleja la gestión del acuerdo y, por tanto, será más eficiente desarrollarlo desde un acuerdo de capital, ya que existen mayores mecanismos de control. Al mismo tiempo, se incrementarán los problemas de coordinación y de distribución de resultados. De igual modo, conforme se incrementen las áreas funcionales implicadas en el acuerdo, se pondrán en común diferentes sistemas de trabajo que también dificultarán el desarrollo del mismo, al tiempo que se presentan más inconvenientes para poder establecer claros contratos entre las partes. Por ello, también se aconseja el empleo de acuerdos de capital.

5.4.4.- Medidas de las variables del Modelo C

Para alcanzar el objetivo de analizar la relación entre la orientación estratégica del acuerdo y su éxito, por un lado, y la influencia de la estrategia de la empresa en dicha relación, debemos definir previamente cómo vamos a medir las variables implicadas en este modelo.

Tabla 5. 12				
Constructos empleados para el contraste de las hipótesis del MODELO C				
Constructo	Dimensión	Número de ítems	Ítems del cuestionario	Autores
Éxito de la alianza	Satisfacción	3	17.1 a 17.3	Montoro <i>et al.</i> (2000)
		2	17.4 y 17.5	Yan y Gray (2004)
		1	17.6	Elaboración Propia
		1	17.7	Nunally (1978)
	Grado de cumplimiento de objetivos	5	5.1 a 5.5	Elaboración Propia
Orientación del acuerdo	Orientación estratégica del acuerdo	6	8.1 a 8.6	Martín y Martínez (2003)
Estrategia de la Empresa	Estrategia de la empresa	1	15	Miles y Snow (1978)

número de socios y áreas funcionales implicadas, se tiende a establecer acuerdos de capital debido a la mayor complejidad de la alianza.

El éxito de la alianza, medido a través de la satisfacción y del grado de cumplimiento de objetivos ya ha sido analizado en apartados anteriores. Por ello, nos centramos en explicar la forma de medir la orientación estratégica del acuerdo y la estrategia de la empresa (Tabla 5.12).

Existen diversas clasificaciones de los acuerdos cooperativos. En el modelo anterior aparecían dos tipos de alianzas en función de su forma organizativa tomando como base la Teoría de los Costes de Transacción. En esta ocasión, clasificaremos a los acuerdos en base al objetivo que persiguen con su realización, es decir por la **orientación del acuerdo**, destacando dos tipos de acuerdos cooperativos (March, 1991; Koza y Lewin, 1998:256): acuerdos exploradores y explotadores.

El primero de ellos se caracteriza por la búsqueda de nuevo conocimiento que permita descubrir nuevas oportunidades y generar riqueza (Rothaermel, 2001). Por su parte, los acuerdos explotadores tienen como principal fin el aprovechamiento y mejora de los activos ya existentes con el objeto de reducir costes y aumentar la eficiencia (Koza y Lewin, 1998). Por ello, tomamos en nuestro trabajo una serie de ítems que forman parte de una escala más amplia utilizada por Martín y Martínez (2003) donde se pretende evaluar qué criterios se siguen a la hora de seleccionar socios. De este modo, empleamos 6 ítems (Preguntas 8.1 a 8.6) a través de los cuales se le plantea al encuestado que valore el grado de importancia que tiene para el desarrollo de su alianza cada una de las siguientes características (escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa el concepto nada importante y el 7 muy importante):

- Asunción de riesgo
- Introducción en nuevos mercados y negocios
- Incremento de productividad
- Mejora de capacidades, procesos y tecnologías existentes
- Reducción de costes
- Estandarización de tareas y generación de rutinas

Los dos primeros ítems están relacionados con el concepto de acuerdos exploradores, ya que intentar detectar nuevas oportunidades a través del procesamiento de información desconocida aumentará considerablemente el riesgo de la actividad. Lo

mismo ocurrirá si nos introducimos en nuevos mercados y negocios. Por su parte, el resto de ítems representan acuerdos explotadores, en la medida que lo que se pretende es mejorar o complementar los activos que ya posee la empresa, al tiempo que se trata de mejorar la eficiencia de la misma. De todos modos, este agrupamiento habrá que confirmarlo en el proceso de tratamiento de datos.

Por su parte, existen distintas tipologías de estrategias de negocios genéricas, empleadas para caracterizar el comportamiento estratégico competitivo de las empresas. Destacan las desarrolladas por Mintzberg (1973), Miles y Snow (1978) y Porter (1980), que presentan diversas perspectivas. Mintzberg (1973) desagrega las estrategias en planificadora, adaptativa y emprendedora en función de los procesos estratégicos desarrollados por la empresa. Miles y Snow (1978) se centran en la capacidad de adaptación de las empresas ante los cambios del entorno, diferenciando entre estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva. Por su parte, Porter (1980) diferencia entre estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y segmentación o enfoque, en función de la ventaja competitiva perseguida y el ámbito donde se alcanza la misma.

Nosotros hemos seleccionado la clasificación de **Miles y Snow** (1978) porque consideramos que, en base a los estudios teóricos y empíricos analizados, la estrategia de cooperación empresarial se suele emplear para garantizar la competitividad de las empresas ante los cambios que se están produciendo en los últimos años como consecuencia del proceso de globalización. De este modo, la realización de alianzas podría entenderse como una reacción a los cambios del entorno. Las formas de presentar los resultados de las mediciones estratégicas son: textualmente, comparativamente, cuantitativamente y mediante clasificación o párrafo. Snow y Hambrick (1980) consideran que el método del párrafo o autoclasificación, a partir de la opinión de los directivos, es un método adecuado, ya que proporciona una fuerte ayuda a la investigación al permitir descomponer la población en categorías separadas de similares características que posibiliten un análisis detallado posterior. La mayoría de autores que han utilizado la clasificación reconocen la existencia de diferencias entre las empresas encuadradas en un mismo grupo, si bien todas las contenidas en la misma categoría poseen rasgos comunes que simplifican su estudio (Rodríguez, 2005).

A continuación exponemos las principales características de cada estrategia (Miles y Snow, 1978):

a) Las empresas prospectoras buscan de forma continua nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos, experimentando de forma regular con acciones para aprovechar las tendencias emergentes del entorno. Debido a esta conducta, pueden provocar cambios ante los cuales los competidores deberán reaccionar. Suelen ser empresas descentralizadas con estructuras divisionales.

b) Las empresas defensoras tratan de controlar nichos seguros en sus industrias. Suelen concentrarse en su estrategia de producto-mercado, por lo que no requieren excesivos ajustes en su estructura, tecnología o procesos. Su objetivo principal es incrementar la eficiencia de sus operaciones actuales. Son empresas con estructura funcional y centralizada, donde rara vez se buscan nuevas oportunidades.

c) Las empresas analizadoras se encuentran en una situación intermedia de las dos anteriores, es decir, no son empresas pioneras en responder ante los cambios en el mercado, pero tampoco son reacias al cambio. Normalmente tienen una cartera estable de productos, pero van incorporando nuevos desarrollos prometedores en servicios, productos y mercados tras observar a las empresas prospectoras y poder así ofrecer un producto/servicio más eficiente.

c) Las empresas reactoras no poseen un comportamiento que se pueda identificar con ninguno de los patrones anteriores, ya que no desarrollan una conducta de respuesta a los cambios del entorno definida, por lo que se podría afirmar que se caracterizan por una ausencia de estrategia donde los cambios se desarrollan por presión del entorno.

La forma de medir dicha tipología fue a través del método del párrafo, por el que se le presentaba al encuestado un ítem con una escala Likert de 7 puntos (el 1 representa un nivel de cambio muy bajo y el 7 muy alto), donde debía reflejarse el nivel de cambios en los productos y mercados de la empresa. Para facilitar la respuesta, aparecían en el cuestionario las definiciones de las cuatro estrategias de Miles y Snow, situándose la estrategia A (defensora) debajo de la puntuación 1 de la escala likert, la estrategia B (analizadora) en la parte inferior de la puntuación 4, la estrategia C

(prospectora) en la puntuación 7, y por último, se habilitó una octava casilla para señalar la estrategia D (reactora). Las puntuaciones 2, 3, 5 y 6 representan situaciones intermedias de las anteriores estrategias, para aquellas empresas que no se sientan identificadas completamente por alguna de las definiciones. Este método de adjuntar las definiciones de las estrategias facilita el proceso de autoclasificación de las empresas, mejorando la validez de contenido del estudio y reduciendo el número de datos perdidos.

Para finalizar, introducimos las **Tabla 5.13, 14 y 15** donde recogemos de forma resumida las hipótesis que forman parte de nuestro estudio, así como las variables empleadas para su medida y el efecto esperado de las mismas.

Tabla 5.13	
Efectos esperados en las hipótesis del MODELO A	
Hipótesis	Variables empleadas
H1. La confianza tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Éxito del acuerdo cooperativo: - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5) Nivel de confianza (Pregunta 7.1 a 7.3) Relaciones previas (Pregunta 3.5) Reputación (Pregunta 10)
H2. La existencia de experiencia cooperativa previa tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Efecto esperado
H3. La reputación del socio está positivamente relacionada con el éxito del acuerdo cooperativo	Efecto positivo: Se espera que a mayor nivel de confianza, de experiencia cooperativa y de reputación se obtenga un mayor éxito del acuerdo
Hipótesis	Variables empleadas
H4. El comportamiento cooperativo de los socios en una alianza está positivamente relacionado con el éxito del acuerdo	Comportamiento cooperativo (Pregunta 14) Éxito del acuerdo cooperativo: - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5)
	Efecto esperado
	Efecto positivo: Se espera que conforme aumente el comportamiento cooperativo en el seno de una alianza se incremente su éxito
Hipótesis	Variables empleadas
H5. La relación entre la confianza y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Éxito del acuerdo cooperativo: - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5) Nivel de confianza (Pregunta 7.1 a 7.3) Relaciones previas (Pregunta 3.5) Reputación (Pregunta 10)
H6. La relación entre la experiencia previa y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Comportamiento cooperativo (Pregunta 14)
	Efecto esperado
H7. La relación entre la reputación del socio y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Efecto positivo (H5 y H6): Conforme se incrementa el comportamiento cooperativo entre los socios, el éxito del acuerdo aumentará para un determinado nivel de confianza y experiencia cooperativa previa. Efecto ? (H7): Desconocemos cual será el efecto producido entre la interacción comportamiento cooperativo-reputación del socio y el éxito del acuerdo
Hipótesis	Variables empleadas
H8. El éxito de un acuerdo cooperativo tiene un impacto positivo sobre el resultado de la empresa	Éxito del acuerdo cooperativo: - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5) ROA medio (Pregunta 12)
	Efecto esperado
	Efecto positivo: Se espera que los resultados positivos del acuerdo cooperativo se trasladen a los resultados globales de la empresa

Tabla 5.14	
Efectos esperados en las hipótesis del MODELO B	
Hipótesis	Variables empleadas
H9. A medida que aumenta la experiencia cooperativa previa se incrementa la propensión de las empresas a establecer acuerdos contractuales	Relaciones cooperativas previas (Preg. 2.1 y 2.2) Tipología de acuerdo (Pregunta 9.1 y 9.2)
	Efecto esperado A medida que aumenta la experiencia cooperativa las empresas tienden a establecer acuerdos contractuales
Hipótesis	Variables empleadas
H10. Para un determinado nivel de relaciones cooperativas previas, a medida que aumenta la confianza en el socio las empresas optarán en mayor medida por acuerdos contractuales	Relaciones cooperativas previas (Preg. 2.1 y 2.2) Tipología de acuerdo (Pregunta 9.1 y 9.2) Nivel de confianza (Pregunta 7.1 a 7.3)
	Efecto esperado Conforme aumenta el nivel de confianza las empresas tenderán a acometer acuerdos contractuales para un determinado nivel de experiencia cooperativa
Hipótesis	Variables empleadas
H11. Existen diferencias significativas en cuanto al éxito del acuerdo en función de su forma organizativa	Tipología de acuerdo (Pregunta 9.1 y 9.2) Éxito del acuerdo cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5)
	Efecto esperado Realizamos un estudio exploratorio para conocer la posible existencia de diferencias significativas

Tabla 5.15	
Efectos esperados en las hipótesis del MODELO C	
Hipótesis (MODELO C)	Variables empleadas
H12. Los acuerdos de cooperación mixtos (con alta importancia de factores exploradores y explotadores) obtendrán mayor nivel de éxito que aquellos en los que primen un único factor.	Orientación estratégica (Pregunta 8.1 a 8.6) Éxito del acuerdo cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5)
	Efecto esperado Consideramos que cuando ambos factores presenten valores elevados los acuerdos obtendrán mayor éxito que cuando algunos de los factores tenga una importancia residual
Hipótesis (MODELO C)	Variables empleadas
H13. El grado de cambio en la estrategia de la empresa está relacionado de forma positiva con el éxito de la cooperación	Estrategia de la Empresa (Pregunta 15) Éxito del acuerdo cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5)
	Efecto esperado Debido a la turbulencia del entorno, en la medida en que se incremente el grado de cambio en la estrategia de la empresa aumentará el éxito de la cooperación ya que su adaptación ante los cambios será más eficiente
Hipótesis (MODELO C)	Variables empleadas
H14. La estrategia empresarial tiene una influencia significativa en la relación entre la orientación estratégica de la cooperación y el éxito de la alianza	Orientación estratégica (Pregunta 8.1 a 8.6) Estrategia de la Empresa (Pregunta 15) Éxito del acuerdo cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción (Pregunta 17) - Grado de logro de objetivos (Pregunta 5)
	Efecto esperado A medida que aumente el grado de cambio de la estrategia empresarial se incrementará el éxito de la empresa para un mismo nivel de orientación estratégica del acuerdo

CAPÍTULO 6

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.- INTRODUCCIÓN

En este capítulo se pretende llevar a cabo el contraste de las hipótesis que forman parte de los modelos. Previamente, describimos el criterio escogido para definir nuestra población, así como el proceso que hemos seguido hasta llegar a la muestra definitiva. Con la información que se obtuvo de la recepción de los diversos cuestionarios se aplicaron diferentes técnicas estadísticas. Estimamos conveniente hacer una breve mención teórica sobre el motivo y objetivo de cada técnica empleada en la primera ocasión en la que aparezca.

En cuanto al análisis estadístico, comenzaremos realizando un análisis descriptivo para conocer la situación promedio de las empresas agroalimentarias en el ámbito de la cooperación empresarial. Seguidamente, antes de describir los distintos contrastes realizados, analizaremos la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas. Por último, pasaremos al contraste de hipótesis y comentario de los resultados obtenidos.

6.2.- LA MUESTRA

La población objeto de nuestro estudio, tal y como quedó definida en el capítulo anterior, corresponde a las empresas del sector agroalimentario que desarrollan acuerdos de cooperación. El primer problema que nos encontramos es que no existe ningún documento público por el que las empresas estén obligadas a registrar y/o informar sobre los acuerdos cooperativos celebrados. De este modo, el trabajo para identificar a empresas que pudieran ser objeto de nuestro estudio se hacía más complejo.

El primer paso que dimos fue ponernos en contacto con distintas asociaciones del sector, para ver si existía algún medio por el que nos pudieran facilitar el nombre de organizaciones asociadas que desarrollaran alianzas. La contestación en todas y cada una de ellas fue la misma, y es que con la nueva Ley de Protección de Datos, la información que solicitábamos no podía suministrarse. Por tanto, procedimos a realizar la búsqueda de nuestra población por métodos empleados en anteriores investigaciones, como fue la lectura de prensa económica. Así, se revisaron los periódicos económicos de tirada nacional Cinco Días y Expansión, así como sus respectivas páginas *web*, correspondientes al periodo enero de 2001-diciembre de 2005. En este proceso se iban

identificando las distintas empresas del sector agroalimentario que daban a conocer algún tipo de acuerdo de cooperación que habían realizado o que tenían previsto desarrollar.

El principal problema en relación el método escogido para la selección de empresas es la ausencia habitual de pequeñas empresas en periódicos de tirada nacional. Por una parte, es cierto que las PYMES tienen más dificultades para desarrollar alianzas, pero al mismo tiempo, aquellas que las realizan, normalmente, no suelen aparecer en los medios. Además, no todos los acuerdos cooperativos se dan a conocer a la opinión pública. Por tanto, en un primer momento, tenemos que reconocer cierto sesgo de nuestro estudio hacia aquellas empresas del sector de mayor tamaño, que son las que aparecen habitualmente en prensa económica, y que no se está evaluando todo el fenómeno cooperativo producido en el sector. Esta segunda consecuencia viene a agravar el problema del escaso desarrollo de la estrategia de cooperación en el sector agroalimentario. Sin embargo, este método también tiene sus ventajas, ya que aunque el tamaño de la muestra sea reducido nos estamos asegurando que todas las empresas de la misma desarrollan acuerdos cooperativos.

En un primer momento identificamos a 292 empresas del sector objeto de estudio. Posteriormente, acudimos a distintas fuentes, como la base de datos SABI⁹¹, el manual España 30000 (2005), así como a las distintas herramientas que ofrece la empresa Páginas Amarillas, para obtener el nombre comercial de la empresa seleccionada, así como su dirección postal, teléfono, correo electrónico y fax. Una vez elaborada la base de datos y confeccionado el cuestionario, se procedió a realizar un *pretest* o entrevistas personalizadas a cinco empresas de la muestra. Aunque el método inicial escogido para obtener los datos fue el envío postal, consideramos oportuno hacer este estudio previo para tratar de limitar las desventajas claras que tiene dicho método al no existir un contacto directo con el encuestado. Su objetivo era observar la reacción del gerente o persona vinculada con el acuerdo ante la lectura de las preguntas del cuestionario, tratando de aclarar todas las dudas que surgieran e identificar aquellas partes del mismo que presentaban problemas a la hora de cumplimentarse. Finalizado

⁹¹ SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, que es una base de datos de análisis financiero de empresas españolas y portuguesas. La fuente principal de datos de la que se nutre es el Registro Mercantil, complementada con la información procedente del Boletín Oficial del Registro Mercantil y por artículos de prensa.

este proceso, se realizó una modificación de algunas de las preguntas del cuestionario, sobre todo tratando de redactar de forma más clara, concisa y sencilla distintos ítems que habían presentado dificultad para su entendimiento.

Tras elaborar el cuestionario definitivo, procedimos a realizar, en la primera semana de Abril de 2006, su primer envío postal. Dicho envío constaba, aparte del cuestionario, de un sobre de franqueo en destino y de una carta de presentación, donde se le informaba al gerente del objeto de la investigación, de la trascendencia de la misma (al ser un estudio empírico de cooperación empresarial pionero para este sector), así como de la confidencialidad de los datos suministrados. Al mismo tiempo, se le ofrecía, si ellos así lo deseaban, el envío de un informe con las principales conclusiones de la investigación.

Pasados quince días, comenzamos un seguimiento telefónico de las empresas de la población para asegurarnos que el cuestionario había sido recibido y valorar cual era el estado de la investigación. Tras el paso de dos meses y ante la reducida tasa de respuesta, nos vimos obligados a iniciar otros tipos de contactos con las empresas como fueron el fax y, principalmente, el correo electrónico. A través de este último medio, se facilitó el contacto con la persona encargada de rellenar el cuestionario y se pudieron resolver un número considerable de dudas. Tras este primer contacto por correo electrónico se procedió a eliminar 11 empresas de nuestra población, ya que se nos aseguró que los acuerdos que inicialmente se iban a desarrollar nunca se habían materializado. De este modo, nuestra población quedó reducida a 281 empresas.

A finales de junio de 2006 se realizó un segundo envío postal a aquellas empresas con las que teníamos mayor dificultad a la hora de comunicarnos, y al resto, se le volvió a enviar el cuestionario, bien a través de fax o adjunto en correo electrónico. Hemos de resaltar que el número de cuestionarios recibidos por estos últimos medios superó considerablemente a los obtenidos por correo postal. Este proceso se dilató aproximadamente cinco meses, siendo a finales de noviembre de 2006 cuando se dejaron de enviar cuestionarios. Durante un tiempo seguimos recibiendo distintas respuestas y a finales de diciembre de 2006 se procedió a cerrar la etapa de recepción de datos. En ese momento contábamos con 53 cuestionarios, aunque posteriormente hubo que eliminar uno, ya que venía cumplimentado un número muy reducido de ítems.

Así, los cuestionarios tomados como válidos fueron 52, lo que suponen un 18,5% de tasa de respuesta. Dicho ratio lo consideramos aceptable, al estar estudiando un sector donde no está muy generalizada la práctica de la estrategia empresarial analizada y ser las empresas muy reacias a suministrar información por la inseguridad de que sus socios pudieran obtener de algún modo información de sus cuestionarios⁹².

Arend (2006) presentó un estudio con una tasa de respuesta muy baja (10,2%) justificándolo en la longitud del cuestionario, en su complejidad y, principalmente, en el objeto del estudio, concluyendo que es una razonable tasa de respuesta. Como en nuestro caso, cuando se estudia una estrategia poco utilizada en un sector, se tiene el riesgo evidente de contar con una población reducida que hará que el número de cuestionarios a evaluar sea bajo, que aparezcan un número considerable de casos perdidos y que el error muestral sea elevado. De este modo, pese a saber que la baja tasa de respuesta podría limitar la representatividad del estudio, coincidimos con Arend (2006) en que el tamaño de nuestra muestra es suficiente para analizar la cooperación empresarial. Recogemos la ficha técnica de la investigación en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1	
Ficha técnica de la investigación	
Población	281 empresas del sector agroalimentario español. Sus acuerdos de colaboración fueron publicados por los diarios Expansión y Cinco Días entre enero 2001 y diciembre 2005
Tamaño muestral	52 empresas
Unidad de análisis	Empresa o unidad estratégica de negocio cuando la cooperación no se desarrolle a nivel corporativo
Procedimiento del Muestreo	De conveniencia (unidades accesibles o favorables)
Tasa de respuesta	18,5% (52 cuestionarios sobre 281 empresas del sector)
Error muestral ⁹³	$\pm 12,29\%$ (para $p=q=50\%$, caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95%
Fecha realización del trabajo de campo	Abril-Diciembre 2006

⁹² Pese a la enorme dificultad para ponernos en contacto con la persona encargada en cada empresa del acuerdo cooperativo, una vez establecido el mismo, éstos generalmente eran muy reacios a facilitar información, pese a que se les garantizaba la confidencialidad de todos y cada uno de los datos que suministrarán. Muchas de las empresas, se negaron a colaborar por “política de empresa”, justificando que el alto número de cuestionarios recibidos semanalmente les imposibilitaba atender de forma adecuada estas solicitudes.

⁹³ El error muestral ha sido calculado a través de la expresión:

$$e = \sqrt{(k^2 \cdot p \cdot q \cdot (N-n)) / (n \cdot (N-1))}$$
; donde k es una constante que depende del nivel de confianza asignado (1,96 para un nivel de confianza del 95%); N = población; n = muestra

El error muestral posee un tamaño considerable, pero es una de las limitaciones que tiene nuestro estudio al partir de una población reducida, tal y como indicábamos anteriormente. Uno de los principales dilemas en el estudio de las alianzas es decidir cual es la unidad de medida. Hemos optado por analizar la cooperación desde el punto de vista de la empresa (Villalonga y McGahan, 2006), porque nuestro objetivo es conocer la percepción que tienen las empresas del sector agroalimentario español que cooperan. De este modo, si tomáramos la alianza como unidad de análisis, tendríamos que valorar a empresas de otros sectores (en los acuerdos diversificados) o de otros países (acuerdos internacionales), por lo que se podría distorsionar el objeto de nuestro estudio. Además, existe una importante falta de datos de archivos y de constructos a nivel de la relación (Kumar, Stern y Anderson, 1993). Por otra parte, si reducimos la población a aquellos acuerdos en los que sólo intervengan empresas del sector agroalimentario español, ésta sería tan reducida que sólo podríamos utilizar la metodología del caso.

Para asegurar que nuestra muestra de 52 empresas es representativa de la población objeto de estudio y valorar el sesgo en las respuestas, se comparan los resultados de las que responden inicialmente con las últimas que lo hacen, ya que se estima que las respuestas de estas últimas son más similares a las empresas que no responden (Armstrong y Overton, 1977). Así, Judge y Dooley (2006) consideran que para analizar la factibilidad o grado de adecuación de la muestra deben ser comparadas características demográficas, geográficas y por subsectores de las primeras encuestas recibidas con respecto a las últimas. Para ello se creó una variable categórica dicotómica dando el valor 0 a aquellas empresas que habían respondido al primer envío postal y el valor 1 a las organizaciones cuyos cuestionarios fueron recibidos tras dar por finalizado el proceso de envío de cuestionarios por cualquier medio (postal, fax y correo electrónico). Esto es, se seleccionaron cuestionarios situados en los extremos desde el punto de vista temporal, coincidiendo que en ambos casos son 6 el número de empresas seleccionadas.

Con dicha variable dicotómica se realizó una Prueba T^{94} para muestras independientes con el objeto de contrastar si existen diferencias significativas entre los valores medios de diferentes variables consideradas de los distintos grupos.

En todos los casos se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre grupos al obtener $p > 0,05$. Así podemos afirmar que no existen diferencias significativas, en cuanto a las variables analizadas (variables dependientes, independientes y de control de nuestros modelos, junto a alguna otra de relevancia especial –Tabla 6.2-) entre los valores medios de las empresas que contestaron en primer lugar a los cuestionarios y aquellos que corresponden a las organizaciones más rezagadas. La conclusión final es que nuestra muestra presenta factibilidad, por lo que es representativa de la población objeto de estudio.

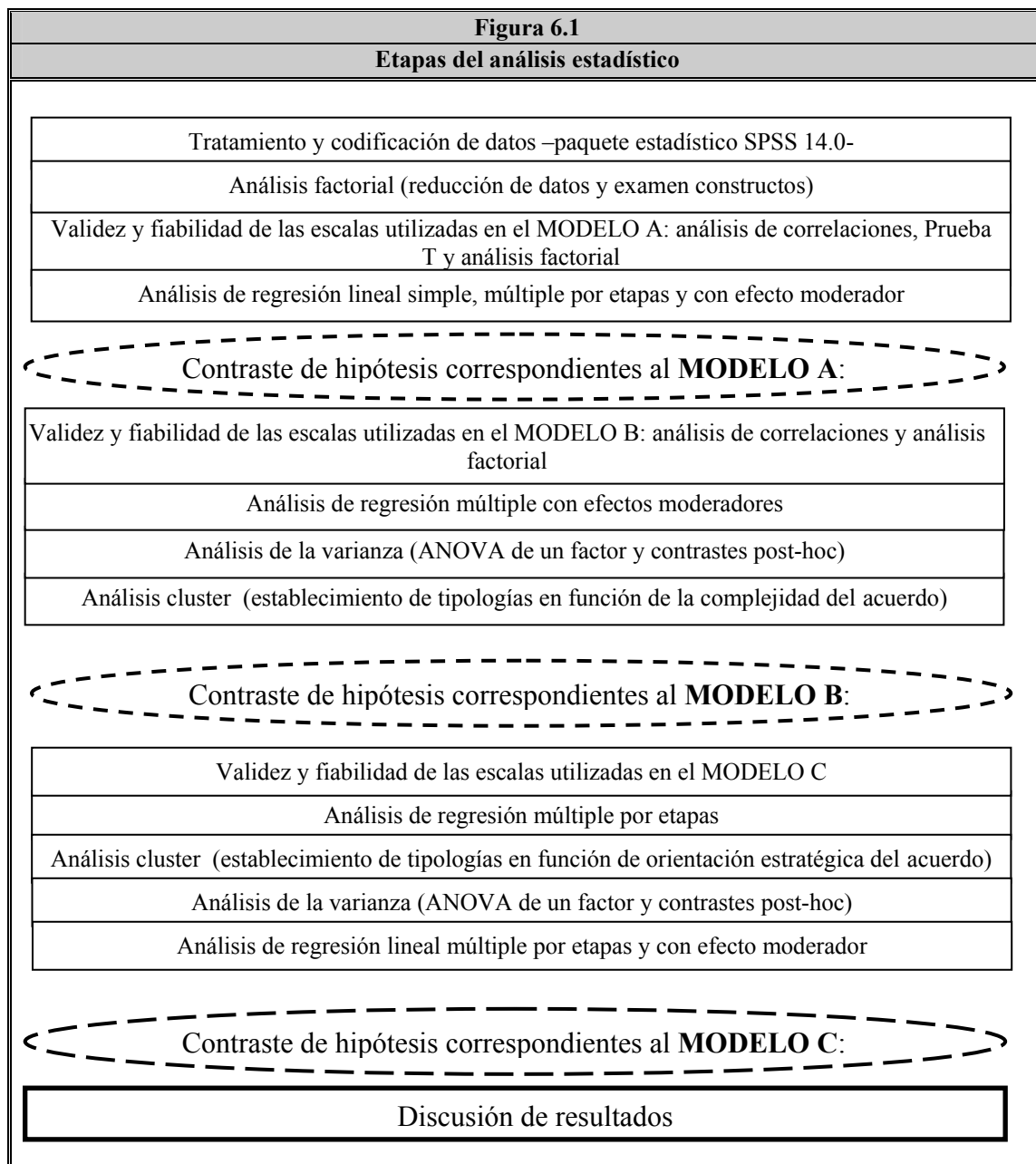
Tabla 6.2										
Contraste de medias para el estudio de la factibilidad										
	Variables	Levene		Prueba T		Variables	Levene		Prueba T	
		F	Signif.	t	Signif. bilat.		F	Signif.	t	Signif. bilat.
Varianzas =	Tamaño	0,125	0,731	-0,418	0,685	Número de socios	1,895	0,211	-1,716	0,130
Varianzas =	Edad empresa	1,808	0,185	-0,425	0,673	Éxito de la alianza	0,631	0,445	0,189	0,854
Varianzas =	Duración acuerdo	2,569	0,153	0,405	0,698	Confianza	2,929	0,118	0,454	0,660
Varianzas =	Relaciones previas	0,000	1,000	0,000	1,000	Reputación	1,149	0,309	0,158	0,877
Varianzas =	Cargo encuestado	0,000	1,000	1,118	0,290	Comport. cooperativo	0,018	0,896	0,934	0,372

6.3.- ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Una vez analizado el modo de obtener la información y comprobada la idoneidad del mismo, pasamos a describir las principales características de las empresas que componen nuestra muestra a través de un análisis descriptivo. Posteriormente,

⁹⁴ La hipótesis nula de la Prueba T es que existe igualdad de medias entre grupos, por lo que si la significación asociada al estadístico t que proviene de esta prueba es inferior a 0,05, tendremos que rechazar dicha hipótesis y considerar que realmente nuestra muestra no es representativa de la población. La Prueba T obtiene dos valores para el estadístico t, dependiendo de si existe o no homogeneidad de varianzas de los distintos grupos para la variable objeto de estudio. Para conocer la relación de las varianzas se aplica la prueba de Levene, que consiste en llevar a cabo un análisis de varianza de un factor utilizando como variable dependiente la diferencia en valor absoluto entre cada puntuación individual y la media de su grupo. El nivel de significación asociado al estadístico de Levene permite contrastar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas, que será rechazada cuando $p < 0,05$.

comenzaremos a realizar el contraste de las hipótesis que componen los tres modelos planteados, siguiendo el esquema expuesto en la Figura 6.1.



6.3.1.- Análisis descriptivo

En esta primera parte del análisis empírico vamos a exponer los resultados obtenidos de los análisis de frecuencias de las variables de nuestro cuestionario. Por tanto, en un primer momento realizaremos un análisis exploratorio de nuestras variables a través de diferentes indicadores descriptivos, para delimitar las características básicas de nuestra muestra y definir de este modo el perfil de la empresa agroalimentaria

española que desarrolla acuerdos cooperativos.

- **Actividad principal.** Si observamos en la Tabla 6.3 nos encontramos ante empresas de todos los subsectores que el CNAE-93 define dentro del sector agroalimentario y bebidas. Aún destacando con un 17,3 % el subsector de industrias lácteas y el de frutas y hortalizas (9 empresas), seguido de un 15,4% de bebidas alcohólicas (hemos introducido las bodegas que elaboran vinos dentro de este subsector) y de un 11,5% del subsector del azúcar, chocolate y confitería, podemos decir que las empresas del sector agroalimentario que cooperan están muy repartidas entre los distintos subsectores.

Tabla 6.3		
Distribución de empresas según el subsector de actividad		
Subsector	Frecuencia	Porcentaje
Industria cárnica	4	7,7
Elaboración y conservación de pescados	3	5,8
Frutas y hortalizas	9	17,3
Grasas y aceites	4	7,7
Industrias lácteas	9	17,3
Productos molinería	3	5,8
Productos alimentación animal	1	1,9
Pan, pastelería y galletas	1	1,9
Azúcar, chocolate y confitería	6	11,5
Otros productos diversos	3	5,8
Bebidas alcohólicas	8	15,4
Bebidas analcohólicas	1	1,9
Total	52	100,0

- **Número y nacionalidad de los socios.** Cuando preguntamos a las empresas de nuestra muestra por el número de socios que participan en el acuerdo cooperativo, comprobamos que un 21,2% contesta por un número indeterminado, por lo que consideramos que dichas empresas no conocen el número exacto o no están dispuestas a darlo a conocer. Del 78,8% restante, el 20,4% presenta sólo un socio y el 32,7% dos. Con valores superiores a 10 socios, sólo obtenemos tres cuestionarios. Destaca que un 69,4% tiene tres socios o menos, por lo que no abundan en nuestra muestra acuerdos cooperativos con un número de socios considerable (Tabla 6.4).

También cabe destacar que un 23,1% de los casos implica al menos un socio extranjero, por lo que será interesante analizar si existen resultados diferentes en la

percepción de éxito de la alianza entre los acuerdos domésticos e internacionales. Para ello realizamos un contraste de medias entre grupos independientes a través de la Prueba T, que va a suponer como hipótesis nula que las medias aritméticas de ambos grupos son similares. Se obtiene como resultado que no existen diferencias significativas en cuanto al éxito del acuerdo en función de su ámbito (Tabla 6.5).

Tabla 6. 4			
Frecuencia del número de socios en los acuerdos cooperativos			
Número de socios	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	20,4	20,4
2	16	32,7	53,1
3	8	16,3	69,4
4	4	8,2	77,6
5	3	6,1	83,7
7	1	2,0	85,7
8	2	4,1	89,8
10	2	4,1	93,9
11	1	2,0	95,9
12	1	2,0	98,0
32	1	2,0	100,00
Total	49	100,0	

Tabla 6.5					
Contraste de medias en función del ámbito del acuerdo					
	Variables de contraste	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilateral
Varianzas =	Éxito de la alianza	0,045	0,833	0,714	0,479

- **Duración del acuerdo.** Consideramos relevante el hecho de que un 46,2% de las empresas de nuestra muestra no conozca la duración de su acuerdo de colaboración (un 13,5% porque depende de la actividad a desarrollar y un 32,7% porque se va renovando constantemente y los socios tienen la idea de que es indefinido –Tabla 6.6-). Del resto de acuerdos destacan los que poseen una duración reducida, ya que un 27,6% de estos no supera el año y un 62,1% no supera los cuatro años de duración (Tabla 6.7).

Tabla 6.6		
Frecuencia de la duración de los acuerdos cooperativos (I)		
Duración	Frecuencia	Porcentaje
Se conoce la duración del acuerdo	28	53,8
La duración depende de la actividad a desarrollar	7	13,5
La duración es indefinida	17	32,7
Total	52	100,0

Tabla 6. 7			
Frecuencia de la duración de los acuerdos cooperativos (II)			
Número de socios	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	27,6	27,6
2	4	13,8	41,4
3	3	10,3	51,7
4	3	10,3	62,1
5	1	3,4	65,5
6	2	6,9	72,4
7	1	3,4	75,9
9	1	3,4	79,3
12	1	3,4	82,8
14	2	6,9	89,7
15	1	3,4	93,1
19	1	3,4	96,6
50	1	3,4	100,00
Total	29	100,0	

En la parte teórica del trabajo mencionamos que el hecho de conocer o no la duración exacta del acuerdo cooperativo podría tener influencias en variables como el comportamiento oportunista (Ring y Van de Ven, 1994), la complejidad contractual (Reuer y Ariño, 2007) e incluso el resultado de la alianza. Para comprobar si existen diferencias significativas en dos variables claves de nuestros modelos (éxito de la alianza y comportamiento cooperativo) con respecto a la duración del acuerdo, procedemos a realizar una Prueba T (Tabla 6.8). Los resultados obtenidos nos muestran que sí se producen diferencias significativas en cuanto al éxito (con un nivel de confianza del 95%) y el comportamiento cooperativo (con un nivel de confianza del 90%), presentando un mayor valor aquellas empresas que desconocen la duración exacta del acuerdo (Tabla 6.9).

Tabla 6.8					
Contraste de medias en función del conocimiento de la duración del acuerdo					
	Variable de contraste	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilateral
Varianzas =	Éxito	0,502	0,482	-2,108	0,040
Varianzas =	Comport. cooperativo	0,067	0,798	-1,873	0,067

Tabla 6.9		
Comparación medias en función del conocimiento de la duración del acuerdo		
	Éxito	Comp. Cooperativo
Conocen duración	4,6631	4,8275
No conocen duración del acuerdo	5,2347	5,3158

- **Relaciones previas.** En cuanto al número de alianzas realizadas destaca la poca experiencia cooperativa de las empresas de nuestra muestra, ya que un 34,6% de éstas señala que es su primera experiencia cooperativa y, dentro del resto, un 68,3% no ha desarrollado más de tres acuerdos (Tabla 6.10). En cuanto a la satisfacción con respecto a la experiencia previa se obtienen unos datos que superan la conformidad media, ya que las empresas otorgan una puntuación media de 4,91 en la escala Likert de 7 puntos propuesta.

Tabla 6. 10			
Frecuencia del número de acuerdos cooperativos previos			
Nº de acuerdos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	12	29,3	29,3
2	7	17,1	46,3
3	9	22,0	68,3
4	3	7,3	75,6
5	1	2,4	78,0
6	3	7,3	85,4
7	1	2,4	87,8
8	2	4,9	92,7
14	1	2,4	95,1
20	1	2,4	97,6
60	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	

- **Vigencia del acuerdo e implicación del encuestado.** Un 94,2% de los acuerdos que se están valorando sigue vigente, por lo que sería adecuado repetir el cuestionario dentro de unos años para constatar cómo varía (si es que lo hace) la percepción sobre los mismos. Evidentemente, los datos obtenidos son provisionales, ya que hasta que no finalice el mismo no se sabrá la verdadera eficacia del acuerdo.

En cuanto al grado de implicación de los encuestados, resaltar que un 84,6% de los mismos está involucrado en la formulación de la estrategia cooperativa, por lo que tiene un conocimiento de primera mano. Además, sería conveniente analizar si existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo en función de si la persona que rellena el cuestionario está implicada de forma directa o no en el mismo, y en relación a su vigencia (Tabla 6.11). Para ello, volvemos a realizar la Prueba T obteniendo que no existen diferencias significativas para ninguno de los dos casos. Con respecto a la vigencia del acuerdo, hay que tomar el valor del estadístico t correspondiente a las varianzas distintas ya que obtenemos que no existe homogeneidad de varianzas en la

Prueba de Levene ($p < 0,05$).

Tabla 6.11					
Contraste de medias en función de la vigencia del acuerdo y la implicación del encuestado					
	Variables de contraste/ Factor de referencia	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilateral
Varianzas \neq	Éxito / Vigencia	12,485	0,001	-1,073	0,394
Varianzas =	Éxito/ Implicación	0,009	0,923	-0,321	0,750

- **Importancia inicial y grado de cumplimiento de los objetivos.** Exponemos de forma conjunta los datos obtenidos para ambas preguntas del cuestionario, con el objeto de ver la relación entre los mismos. En cuanto a la importancia inicial de los objetivos destaca que todos obtienen una puntuación similar, que supera el valor medio (4), pero que se aleja del valor 7 que refleja la importancia máxima (Tabla 6.12). Además, hay que destacar que el aprendizaje obtiene el peor dato, lo que contrasta con la literatura revisada en el Capítulo 2, donde se mostraba que éste era el motivo más relevante para establecer acuerdos cooperativos, y muestra relación con la conclusión a la que llegan Inkpen y Beamish (1997) que señalan que su importancia es secundaria. En relación al grado de logro de dichos objetivos se aprecia que ninguno tiene una mayor puntuación que la obtenida con su importancia inicial. El hecho de que todos los objetivos obtienen una puntuación media superior a cuatro quiere decir que se alcanza un grado de cumplimiento de los objetivos medio-alto. Además, hay que recalcar que los tres principales objetivos son los mismos tanto en su grado de cumplimiento como con su importancia inicial, sobresaliendo en ambos casos el aumento del poder competitivo.

Tabla 6.12		
Importancia inicial y grado de logro medio de los objetivos para cooperar		
Objetivo	Importancia Inicial Media	Grado de logro Medio
Aumentar poder competitivo	5,86	5,29
Satisfacción del cliente	5,59	4,85
Acceso a recursos y capacidades complementarias	5,31	5,16
Reducción costes /Aumento de la eficiencia	5,20	4,61
Transferencia de conocimiento y aprendizaje	5,08	4,79

Para analizar la existencia de diferencias significativas en cuanto al éxito de un acuerdo en función de la importancia inicial de cada uno de los objetivos, realizamos

cinco Pruebas T, situando en cada uno de ellas como variable de agrupación la importancia inicial de cada objetivo (hemos utilizado el punto de corte con un valor de 4 como factor de agrupación, por lo que tendremos, para cada objetivo, un grupo con una importancia inicial alta y otro con importancia inicial baja). Como se comprueba en la Tabla 6.13 para ningún objetivo existe diferencia significativa en cuanto a su éxito.

Tabla 6.13					
Contraste de medias en función de la importancia inicial de los objetivos de cooperación					
	Variable de contraste/ Factor de referencia	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilat.
Varianzas =	Éxito / Transferencia de conocimiento y aprendizaje	1,122	0,295	1,459	0,151
Varianzas =	Éxito/Acceso a recursos y capacidades complementarias	0,106	0,746	1,561	0,125
Varianzas =	Éxito / Aumentar poder competitivo	0,611	0,438	-0,942	0,351
Varianzas =	Éxito/Reducción de costes y aumento de la eficiencia	2,310	0,135	0,662	0,511
Varianzas =	Éxito/ Satisfacción del cliente	2,235	0,141	0,372	0,711

- **Área funcional implicada en la alianza.** En cuanto al área empresarial donde se aplica el acuerdo destaca el ámbito comercial con una puntuación media de 5,06, seguido del sistema productivo con un 4,88 y, por último, el tecnológico con un 4,38 (Tabla 6.14). La amplia mayoría de estudios empíricos, como se ha mencionado en los Capítulos 1 y 2, se centra en sectores donde el componente tecnológico es fundamental. Sin embargo, presentamos un estudio de la cooperación donde el ámbito tecnológico tiene una importancia inferior al comercial y al productivo, por lo que consideramos que es algo novedoso.

Tabla 6. 14			
Área funcional implicada en el acuerdo			
	Comercial	Tecnológica	Producción
Válidos	52	52	52
Media	5,06	4,38	4,88
Moda	6	5	5(a)
Desv. típica	1,776	1,982	1,756
Fuente: Elaboración Propia (a) Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores			

- **Objetivos alcanzados con la cooperación.** Gupta y Govindarajan (1984) propusieron una escala Likert de 7 puntos (el 1 representa un grado de cumplimiento muy bajo y el 7 muy alto) con 10 ítems que reflejan los distintos objetivos que puede

alcanzar una organización con el desarrollo de una estrategia. Nosotros recogimos dicha escala en la pregunta 19 del cuestionario. Analizando los datos, se identifica que todos los valores representan un grado de cumplimiento de los objetivos medio (con puntuaciones comprendidas entre el 4 y el 5), salvo el flujo de caja obtenido en las operaciones del negocio que obtiene un valor inferior a la media. La máxima puntuación media se obtiene para el objetivo relaciones con las Administraciones Públicas y con la sociedad con un valor de 4,89 (Tabla 6.15).

Tabla 6.15	
Logro medio de los objetivos globales de la empresa	
Objetivo	Logro Medio
Relaciones con las AA.PP y con la sociedad	4,89
Introducción de nuevos productos/servicios	4,79
Crecimiento anual del nivel de ventas	4,54
Cuota de mercado respecto a los competidores	4,49
Desarrollo/Formación/Cualificación del personal	4,43
Beneficios operativos	4,37
Rendimiento sobre la inversión/activos	4,26
Beneficios sobre ventas	4,17
Realización de programas de reducción de costes	4,13
Flujo de caja obtenido en las operaciones del negocio	3,98

- **Causas del fracaso.** En el cuestionario planteábamos a los encuestados distintos problemas que se habrían podido encontrar en el desarrollo de su alianza e influir en el éxito de la misma (Pregunta 20). Estos ítems los obtuvimos de los problemas más analizados en los trabajos empíricos previos. En la mayor parte de las ocasiones las empresas consideran haber alcanzado los objetivos pretendidos con su alianza, por lo que no responden al cuestionario cuando se les plantean las causas de los fracasos. No obstante, 18 empresas contestaron a las mismas, identificando los cambios en el entorno como la principal causa con un valor medio de 4,11 (Tabla 6.16). Destaca el último lugar ocupado por la falta de confianza, lo que revela el importante nivel de la misma desarrollado por las empresas del sector que cooperan (el valor medio obtenido por la escala confianza es 5,62 en una escala Likert de 7 puntos). Para ver si existe algún tipo de relación entre estas causas y el éxito del acuerdo se procedió a realizar un análisis de correlaciones, y pese a obtener coeficientes de Pearson⁹⁵ negativos para todas las relaciones, éstos no eran significativos, por lo que, en principio, no se puede demostrar relación entre ninguna de estas variables con el éxito.

⁹⁵ El coeficiente de correlación de Pearson es el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Si su valor es alto no implica causalidad, ya que dos variables pueden estar linealmente relacionadas, sin que una sea la causa de la otra.

Tabla 6. 16		
Principales causas de fracaso de los acuerdos cooperativos		
Causa del fracaso	Casos válidos	Valor medio
Cambios en el entorno	18	4,11
Otras causas	10	4,00
Los costes superan a los beneficios	18	3,89
Pérdida de recursos estratégicos claves	18	3,78
Comunicación poco fluida	18	3,61
Bajo nivel de aprendizaje de habilidades de socios	17	3,53
Discrecionalidad directiva	18	3,44
Diferencia cultural	18	3,22
Poca flexibilidad en la dirección del acuerdo	18	3,17
Reducida confianza entre los socios	18	3,11

- **Comportamiento cooperativo.** Cada una de las cinco variables tomadas para analizar el comportamiento cooperativo presenta unidimensionalidad, por lo que tomamos las medias aritméticas de los diversos ítems que las forman para facilitar su interpretación. El compromiso y la comunicación son las variables que obtienen mayor importancia al presentar una puntuación media de 5,66 y 5,28 respectivamente (Tabla 6.17).

Tabla 6. 17				
Variables que determinan el comportamiento cooperativo en una alianza				
Variable	Casos válidos	Media	Moda	Desviación
Compromiso	52	5,6635	7	1,12338
Comunicación	52	5,2821	6,00	1,30255
Dependencia	52	5,0546	5,00	1,36311
Resolución de conflictos	52	4,7981	4,00	1,24508
Flexibilidad	52	4,5767	4,00	1,32059
Comportamiento Cooperativo	52	5,0750	5,90	1,03849

En base a la teoría recogida en el Capítulo 2 consideramos que todas las variables que definen el comportamiento cooperativo van en la misma dirección, es decir, a medida que aumenta el compromiso, la dependencia mutua, la comunicación, la resolución de conflictos y la flexibilidad, se incrementará el comportamiento cooperativo de las empresas. Por otra parte, si realizamos un análisis de correlaciones entre dichas variables y el éxito del acuerdo (Tabla 6.18), encontramos que todas las variables empleadas están correlacionadas de forma positiva y significativa entre sí, por lo que a medida que cualquiera de ellas aumente el resto también lo hará. Al mismo tiempo, todas, salvo la dependencia, presentan una relación positiva y significativa con el éxito del acuerdo.

Tabla 6. 18						
Análisis de correlaciones entre las dimensiones del comportamiento cooperativo y el éxito						
	1	2	3	4	5	6
1. Éxito de la alianza	1					
2. Compromiso	0,498**	1				
3. Dependencia	0,102	0,454**	1			
4. Comunicación	0,561**	0,792**	0,462**	1		
5. Resol. Conflictos	0,463**	0,645**	0,497**	0,694**	1	
6. Flexibilidad	0,330*	0,607**	0,456**	0,601**	0,666**	1
** La correlación es significativa con $p < 0,01$ (bilateral)						
* La correlación es significativa con $p < 0,05$ (bilateral)						
Los valores que se muestran son los coeficientes de Pearson						

Por todo lo anterior, creemos conveniente realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal según el método varimax⁹⁶ (Tabla 6.19) tomando las cinco variables que componen el comportamiento cooperativo (podemos considerar esta variable como un constructo de segundo orden). Obtenemos que todas se agrupan en un único factor por lo que concluimos que presentan unidimensionalidad. Por último, comprobamos que los ítems de todas las variables considerados conjuntamente presentan un α de Cronbach de 0,910. Por ello, estimamos conveniente utilizar una única variable para medir el comportamiento cooperativo, recogiendo sus datos medios en la Tabla 6.17.

Tabla 6.19		
Análisis factorial del comportamiento cooperativo		
Variable	Punt. Factoriales⁹⁷ (Factor 1)	Comunalidades
Compromiso	0,864	0,746
Dependencia	0,673	0,453
Comunicación	0,878	0,770
Resolución de Conflictos	0,861	0,741
Flexibilidad	0,814	0,663
Varianza total explicada = 67,455%		
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ⁹⁸ = 0,840		
Test de esfericidad de Bartlett ⁹⁹ χ^2 (aproximado) = 132,735 Significación=0,000		

⁹⁶ El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables (presentan alta correlación entre sí e independencia con el resto de variables) a partir de un número considerable de éstas. Consta de cuatro fases: cálculo de una matriz capaz de expresar la variabilidad conjunta de todas las variables, la extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar su interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones. El método componentes principales es exploratorio (se desconocen los factores que se obtendrán) y asume que es posible explicar el 100% de la varianza observada. El método de rotación varimax es un método de rotación ortogonal que respeta la independencia entre factores de la solución inicial, minimizando el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Además simplifica la interpretación de los factores, optimizando las puntuaciones factoriales (Pardo y Ruiz, 2002).

- **Otras variables.** La media de empleados de las empresas es de 227,57 trabajadores, teniendo menos de 50 trabajadores el 63,3% de las mismas, por lo que podemos determinar que el tamaño medio de las empresas es pequeño. El tamaño de la empresa se empleará como variable de control en el estudio empírico, por lo que consideramos adecuado analizar si existen diferencias significativas entre las pequeñas empresas y el resto (se ha utilizado 50 trabajadores como punto de corte de la variable de agrupación) tanto para las variables independientes como la dependiente. El número de acuerdos cooperativos será otra variable sobre la que se efectuará la comparación, ya que en el Capítulo 2 señalábamos que existe una relación significativa entre ésta y el tamaño (Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Escribá *et al.*, 2003b). Para ello se realiza una Prueba T (Tabla 6.20), obteniendo que no existen diferencias significativas entre los valores medios de las diversas variables analizadas.

Tabla 6.20					
Contraste de medias en función del tamaño de la empresa					
	Variable de contraste	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilat.
Varianzas =	Éxito	0,012	0,913	1,133	0,263
Varianzas =	Confianza	1,958	0,168	1,138	0,261
Varianzas =	Relaciones Previas	0,857	0,359	-0,489	0,627
Varianzas =	Reputación	0,228	0,635	1,391	0,171
Varianzas =	Comportam. Cooperativo	0,250	0,619	1,110	0,273
Varianzas =	Número de Acuerdos	4,044	0,051	1,148	0,258

La edad media de las empresas de la muestra es 28,76 años, situándose por debajo de los 29 años un 68,6% de las mismas. La antigüedad de la empresa también se empleará como variable de control en el análisis empírico, por lo que volvemos a realizar una Prueba T (se emplea la edad media de las empresas de la muestra como punto de corte). Los resultados obtenidos nos revelan que no existen diferencias

⁹⁷ Las puntuaciones factoriales obtenidas por cada variable para cada factor expresan la correlación entre la variable original y cada uno de los factores. Por tanto, cada ítem se agrupará en aquel factor con el que posea una mayor correlación (en este caso sólo existe un factor). Se suelen obtener tantos factores como autovalores mayores que uno tenga la matriz varianzas-covarianzas analizada.

⁹⁸ La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Varía entre 0 y 1. Los menores que 0,5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando (Pardo y Ruiz, 2002).

⁹⁹ Pardo y Ruiz (2002: 411) señalan que la prueba de esfericidad de Bartlett “contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente”.

significativas para ninguna de las variables consideradas en función de la edad de la empresa (Tabla 6.21).

Tabla 6.21					
Contraste de medias en función de la antigüedad de la empresa					
	Variable de contraste	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilat.
Varianzas =	Éxito	0,126	0,724	-0,060	0,952
Varianzas =	Confianza	1,392	0,244	0,013	0,989
Varianzas =	Relaciones Previas	1,689	0,200	0,612	0,544
Varianzas =	Reputación	0,003	0,958	0,450	0,655
Varianzas =	Comportam. Cooperativo	2,523	0,119	-0,499	0,620
Varianzas ≠	Número de Acuerdos	4,615	0,038	0,756	0,465

Con respecto a la persona encuestada, decir que el 50% de los casos ha sido el gerente y el resto otro empleado de la empresa vinculado con el acuerdo, siendo la antigüedad media de los mismos en el cargo de 9 años. Consideramos conveniente realizar una nueva Prueba T para saber si existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo en función de la persona que rellena el cuestionario. De este modo, podríamos controlar el riesgo señalado por Lincoln y Zeitz (1980), que consideran que se pueden encontrar diferencias en la percepción del objeto de estudio en función del nivel jerárquico que posea la persona que contesta el cuestionario. Los resultados que aparecen en la Tabla 6.22 nos revelan que no se producen dichas diferencias significativas.

Tabla 6.22					
Contraste de medias en función del cargo del encuestado					
	Variable de contraste	Levene		Prueba T	
		F	Significación	t	Significación bilateral
Varianzas =	Éxito de la alianza	0,073	0,788	0,026	0,979

Además, se intentó valorar el grado de semejanza de las empresas de nuestra muestra con sus socios en relación a diez elementos. Dicha escala presenta unidimensionalidad y su valor medio fue de 3,63, por lo que podríamos decir que la similitud entre las empresas que cooperan es media-baja.

Una vez realizado un análisis descriptivo de las características principales de las empresas que componen la muestra, pasamos a realizar el contraste de hipótesis para intentar alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación.

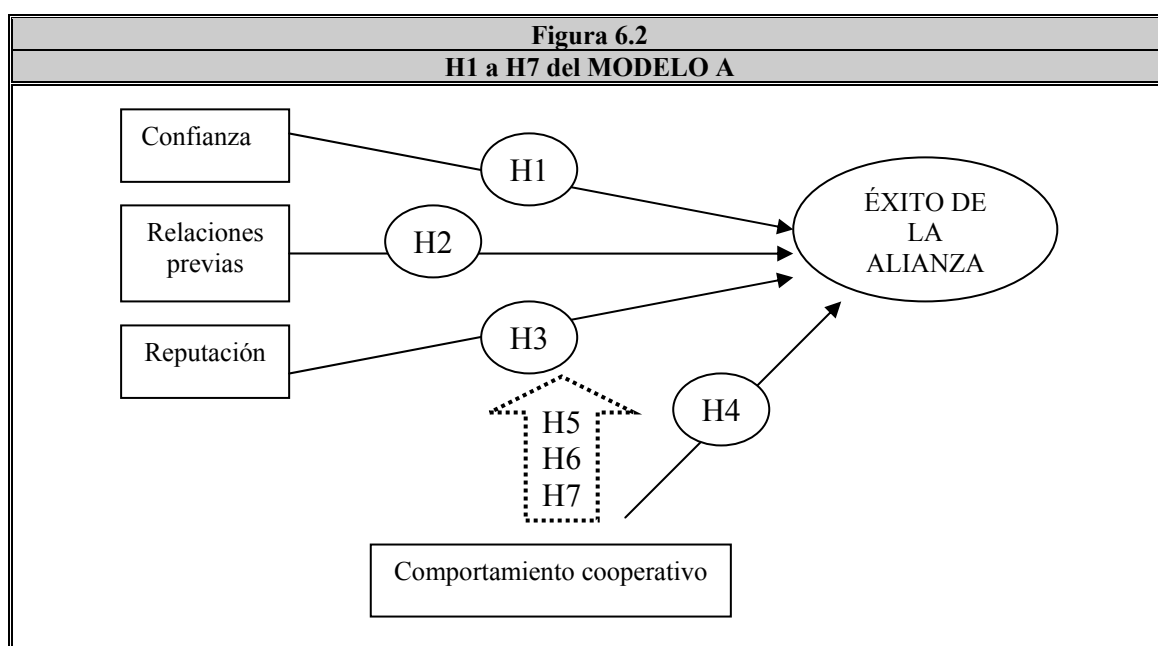
6.4.- CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Tras justificar en el capítulo anterior la elaboración de los modelos y la formulación de las hipótesis a estudiar (quedando resumidas en las Tablas 5.13, 14 y 15), procedemos a su contraste. Para cada uno de los modelos, comenzaremos analizando los ítems empleados para cada variable, sus principales descriptivos así como su fiabilidad y validez de constructo para asegurarnos que los resultados obtenidos son válidos.

Tras el estudio de las hipótesis, se pasará al Capítulo 7, donde se establecerán las principales conclusiones obtenidas, así como las limitaciones del estudio y líneas de investigación futuras.

6.4.1.- Contraste de las siete primeras hipótesis del MODELO A: Relación entre confianza, experiencia, reputación, comportamiento cooperativo y éxito de la alianza

- Estudio de descriptivos y correlaciones



Recogemos a modo de resumen en la Tabla 6.23 los ítems que componen cada una de las escalas utilizadas para medir las diferentes variables.

Tabla 6. 23		
Constructos empleados para el contraste de las siete primeras hipótesis		
Constructo	Dimensión	Número de ítems
Éxito de la alianza	Satisfacción	7
	Grado de cumplimiento de objetivos	5
Confianza	Confianza	3
Experiencia previa	Experiencia previa	1
Reputación	Reputación	5
Tamaño	Nº de trabajadores	1
Edad	Antigüedad de la empresa	1
Comportamiento cooperativo	Compromiso	2
	Dependencia	3
	Comunicación	3
	Resolución de conflictos	3
	Flexibilidad	3
Duración del acuerdo	Duración del acuerdo	1

En la relación directa que se analizará en las tres primeras hipótesis entre las variables independientes y el éxito del acuerdo consideramos, siguiendo la literatura revisada, que puede existir una variable que la modere, como es el comportamiento cooperativo. Es obvio pensar que pese a que exista experiencia cooperativa previa, un nivel de confianza adecuado y socios con una reputación considerable, si prevalece el componente competitivo (inherente a toda alianza) frente al cooperativo se reducirá su efecto sobre el éxito del acuerdo.

Para poder medir la existencia del efecto moderador debemos plantear una ecuación de regresión lineal múltiple con interacciones, siguiendo el siguiente esquema:

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3XZ + e;$$

en la que, además de analizar el efecto directo de cada variable independiente (X) y moderadora (Z) sobre la variable dependiente (Y), también se incluye el efecto interacción entre ambas. Así, la interacción XZ nos muestra que la regresión de Y sobre X depende del valor específico que tome Z para el cual se está midiendo la pendiente (de Y sobre X). Esto nos indica que existe una línea de regresión distinta de Y sobre X para todos y cada uno de los valores de la variable Z. Con el objeto de contrastar ambos tipos de relaciones es necesario aplicar un modelo de regresión lineal múltiple jerárquico (por etapas). Para poder desarrollar este contraste previamente habrá que comprobar la normalidad y homogeneidad de varianzas de las variables empleadas.

En la Tabla 6.24 mostramos los principales descriptivos de las variables. En el caso de la confianza, tamaño y edad de la empresa, hemos necesitado realizar una transformación ya que estas variables mostraban unos índices de asimetría y curtosis elevados en valor absoluto, por lo que el resultado del contraste de normalidad Kolmogorov-Smirnov¹⁰⁰ resultó significativo, es decir, las variables no seguían una distribución normal. Después de realizar dicha transformación obtuvimos datos de significación por encima de 0,05, por lo que las nuevas variables se distribuyen de forma normal. En el caso de la variable “éxito de la alianza”, pese a obtener unos índices de asimetría y curtosis elevados, se distribuye de forma normal según el contraste de Kolmogorov-Smirnov, al obtener un valor del estadístico de 0,097 con un nivel de significación de 0,200 y tras comprobar de forma satisfactoria su correspondiente histograma y las pruebas gráficas q-q de normalidad.

Tabla 6. 24						
Análisis descriptivo de las variables implicadas en las siete primeras hipótesis						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típica	Asimetría	Curtosis
Éxito de la alianza	1	6,43	4,9269	1,00698	-1,180	3,048
Confianza ⁽¹⁾	0,03	2,96	1,3525	0,88598	0,420	-0,828
Experiencia Previa	0	1	0,65	0,480	-0,666	-1,620
Reputación	2,50	7	5,1410	1,03849	-0,304	-0,591
Comportamiento cooperativo	2,95	6,67	5,0750	0,96013	-0,318	-0,655
Número de trabajadores ⁽²⁾	1,10	8,32	3,7384	1,74519	0,624	-0,167
Edad de la empresa ⁽²⁾	0,69	5,04	2,8741	1,02655	-0,083	-0,459
Duración del acuerdo cooperativo	0	1	0,46	0,503	0,159	-2,055
⁽¹⁾ Se ha utilizado la función e ^x						
⁽²⁾ Se ha utilizado la función Ln X						

Introducimos la Tabla 6.25 para reflejar los descriptivos de dichas variables antes de ser sometidas al cambio, destacando el valor medio obtenido para la confianza (5,62) lo que demuestra que las empresas del sector que cooperan, como media, poseen un alto nivel de confianza en sus socios.

¹⁰⁰ Para contrastar la hipótesis de que las muestras obtenidas proceden de poblaciones normales (necesario para aplicar una serie de análisis como análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiple) se utiliza el estadístico de Kolmogorov-Smirnov cuando la muestra es superior a 50 (en el caso de tener que estimar la media y varianza poblacionales –como es nuestro caso– se aplicarán las probabilidades de Lilliefors) y el de Shapiro-Wilk, cuando ésta es inferior a 50. Ambos permiten contrastar la hipótesis nula de que los datos muestrales proceden de poblacionales normales, rechazándose cuando la significación sea menor que 0,05 (Pardo y Ruiz, 2002).

Tabla 6. 25						
Análisis descriptivo de las variables transformadas						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típica	Asimetría	Curtosis
Confianza	1	7	5,6218	1,27662	-1,298	2,125
Número de trabajadores	3	4100	227,57	637,740	5,114	29,469
Edad de la empresa	1	155	28,76	31,472	2,395	6,592

Otro análisis que se realizó fue el estudio de las correlaciones entre las variables que conforman el modelo, para por una parte detectar relaciones entre la variable dependiente y las independientes y, por otra, revelar posibles problemas de multicolinealidad entre las variables independientes, que provocarían, de producirse, que los resultados del análisis de regresión lineal no fueran aceptables. En la Tabla 6.26 se muestran dichas correlaciones. Se puede resaltar la relación significativa entre algunas variables independientes como la reputación y confianza con un coeficiente de Pearson de 0,416 y entre la variable moderadora y la confianza y reputación con valores de 0,453 y 0,237, respectivamente, lo que en principio no representan valores que nos indiquen que estemos ante la presencia de multicolinealidad. El máximo coeficiente lo establece la relación entre confianza y el éxito con un valor de 0,638, lo que evidencia la importante relación entre estas variables. Por tanto, debido a los valores obtenidos del coeficiente de Pearson podemos determinar que nuestras variables miden fenómenos distintos, lo que luego se corroborará en el análisis discriminante. Otro aspecto a destacar es que la experiencia previa no muestra ninguna relación significativa con ninguna de las variables incorporadas al modelo, pese a lo señalado en el Capítulo 2.

Tabla 6. 26								
Análisis de correlaciones de las variables de las siete primeras hipótesis								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Éxito de la alianza	1							
2. Confianza	0,638**	1						
3. Experiencia previa	0,031	-0,152	1					
4. Reputación	0,388**	0,416**	-0,084	1				
5. Comp. cooperativo	0,471**	0,453**	-0,144	0,237*	1			
6. Tamaño	0,215	0,190	-0,094	0,254	0,152	1		
7. Edad	0,110	-0,011	0,039	0,059	0,096	0,475**	1	
8. Duración acuerdo	0,286*	0,330*	0,025	0,144	0,213	0,211	-0,014	1
** La correlación es significativa con $p < 0,01$ (bilateral)								
* La correlación es significativa con $p < 0,05$ (bilateral)								
Los valores que se muestran son los coeficientes de Pearson								

➤ Análisis de fiabilidad y validez

A continuación pasamos a describir las propiedades métricas de las variables empleadas, tratando de estudiar la capacidad de cada una de ellas para medir el concepto que representan. De esta manera, nos vamos a centrar en el análisis de la fiabilidad y de la validez de constructo de las escalas¹⁰¹.

Analizando los datos de la Tabla 6.27, llegamos a la conclusión de que las escalas empleadas en el contraste de las siete primeras hipótesis presentan una fiabilidad aceptable. En cuanto a la validez de constructo, dividimos su análisis en validez convergente y discriminante. La convergente la vamos a medir a través de la correlación de nuestras variables con otras que tratan de medir el mismo concepto, empleando para ello ítems incluidos en el propio cuestionario (Tabla 6.28).

Tabla 6.27		
Análisis de la fiabilidad de las escalas multiítems implicadas en el MODELO A		
Variables	Número de ítems	Valor α Cronbach
Éxito de la alianza	12	0,921
- Satisfacción	7	0,934
- Cumplimiento de objetivos	5	0,828
Confianza	3	0,895
Reputación	5	0,891
Comportamiento Cooperativo	14	0,910

Tabla 6. 28	
Ítems empleados para evaluar la validez convergente de las variables de H1 a H7	
Variable	Ítems utilizados para evaluar validez convergente
Confianza	7.4
Reputación	10.6
Éxito de la alianza	16.5
Comportamiento Cooperativo	11.1 y 11.2

La variable *reputación del socio* está formada por cinco ítems que reflejan la situación de éste en relación a aspectos como la calidad de sus productos, relación con resto de empresas y con clientes, nivel de responsabilidad medioambiental y habilidad para atraer a trabajadores cualificados. Para ver su validez convergente, hemos analizado su nivel de correlación con un ítem que reflejaba la reputación en general del socio, obteniendo que existe relación entre ambas variables ($r=0,832$, $p < 0,01$; $n=52$).

¹⁰¹ La explicación teórica de ambas medidas, así como los medios empleados para su cálculo fueron analizados en el capítulo anterior dentro de la sección 5.4.1. En la misma sección, quedo justificado el motivo por el que la validez de contenido se considera adecuada. Por último, la validez de criterio se evaluará a la hora de contrastar las hipótesis. Este procedimiento se repetirá con cada uno de los modelos.

En referencia a la confianza, una dimensión importante de la misma es la creencia de que el socio desarrollará comportamientos para favorecer al acuerdo e incluso a la propia empresa, aunque la realización de dichas acciones le sea costosa. De este modo, hemos tratado de ver la correlación existente entre nuestra variable *confianza* y el ítem que recoge el esfuerzo realizado por los socios para favorecer a la propia empresa, encontrando que existe una fuerte correlación entre las mismas ($r=0,743$, $p < 0,01$; $n=52$).

Para evaluar la validez convergente del *comportamiento cooperativo* analizamos la correlación de la variable con otra escala de 2 ítems incluida en el cuestionario donde se analiza las facilidades existentes en el acuerdo para acceder al conocimiento del socio y facilitar una circulación libre de información y conocimiento. Dicha escala presenta una adecuada fiabilidad, al tener un α de Cronbach de 0,704, y unidimensionalidad. De este modo, tomamos la media aritmética de dichos ítems y comprobamos que presenta normalidad al pasar la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La validez convergente queda demostrada ya que el *comportamiento cooperativo* está correlacionado con la variable donde se analiza de modo diverso dicho comportamiento ($r = 0,694$, $p < 0,001$; $n=52$).

En cuanto a la validez convergente de la medida del éxito, introdujimos en nuestro cuestionario un ítem que recogía la percepción del socio, en una escala Likert de 7 puntos (1 significa estar totalmente en desacuerdo y 7 estar totalmente de acuerdo), sobre el grado en el que la alianza ha contribuido a incrementar las competencias básicas de la empresa y a generar ventajas competitivas. Dicha variable tiene un carácter subjetivo al igual que la variable dependiente de nuestro modelo y, en definitiva, recoge la mejora que ha obtenido la empresa tras desarrollar acuerdos cooperativos. Ambas variables muestran una correlación significativa, por lo que podemos determinar que nuestra variable dependiente presenta validez convergente ($r = 0,799$, $p < 0,01$; $n=51$).

Por su parte, para evaluar la validez discriminante realizamos un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal siguiendo el método varimax entre las variables independientes de nuestro modelo para demostrar que cada una de ellas mide conceptos distintos. La variable comportamiento cooperativo la introducimos a partir de las cinco dimensiones que la definen (consideramos que es un constructo de segundo orden como ya se explicaba en el análisis descriptivo de este capítulo). Los diferentes ítems se agrupan en los factores previamente definidos, por lo

que consideramos que existen diferencias significativas entre las variables independientes incluidas en el modelo. Además, se obtienen datos aceptables en la prueba de adecuación muestral de KMO y en el test de esfericidad de Bartlett (Tabla 6.29) y las cuatro puntuaciones factoriales obtenidas del análisis se distribuyen de forma normal, superando los contrastes de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilks. De este modo, en el contraste de hipótesis se emplearán dichas puntuaciones factoriales. Por tanto, obtenemos validez discriminante y, en principio, reducimos la posibilidad de multicolinealidad en el análisis ya que las dimensiones incluidas en cada factor difieren de la del resto.

Tabla 6.29					
Análisis factorial para evaluar validez discriminante de variables de H1 a H7					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad ¹⁰²
Confianza 1	0,180	0,176	0,892	0,039	0,861
Confianza 2	0,307	0,130	0,898	-0,027	0,918
Confianza 3	0,232	0,152	0,746	-0,332	0,743
Relaciones Previas	0,031	-0,056	-0,138	0,879	0,797
Reputación 1	0,772	0,163	-0,118	-0,431	0,822
Reputación 2	0,858	0,016	0,196	0,006	0,774
Reputación 3	0,767	0,061	0,307	0,094	0,696
Reputación 4	0,795	0,088	0,214	0,158	0,711
Reputación 5	0,889	0,044	0,179	-0,083	0,831
Compromiso	0,043	0,749	0,407	-0,239	0,786
Dependencia	0,012	0,786	-0,150	0,105	0,652
Comunicación	0,158	0,731	0,517	-0,066	0,831
Resolución	0,161	0,812	0,302	0,033	0,777
Flexibilidad	0,025	0,849	0,051	-0,126	0,741
% Varianza explicada	25,545%	22,925%	21,077%	8,588%	Total: 78,130%
Varianza total explicada = 78,130%					
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,751					
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 495,503 significación=0,000					

Con respecto a la variable dependiente, realizamos el mismo tipo de análisis, obteniendo en este caso un único factor que agrupa a las dos dimensiones, lo que demuestra su unidimensionalidad (Tabla 6.30). Por tanto, tras demostrar la fiabilidad de la escala, su unidimensionalidad y ver su validez de constructo, queda justificado que empleemos la media aritmética de las variables satisfacción y cumplimiento de

¹⁰² La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. De este modo, el análisis realizado es óptimo porque la menor comunalidad se presenta para la variable *dependencia* y consigue explicar el 65,2% de su variabilidad. En nuestro caso, obtenemos cuatro factores que explican el 78,130% de la varianza.

objetivos, en lugar de un factorial (éste presente un valor para el test de adecuación muestral de KMO igual a 0,5, lo que no aconseja su utilización).

Tabla 6.30		
Análisis factorial del éxito de la alianza		
Variable	Factor 1	Comunalidades
Satisfacción	0,895	0,802
Grado de cumplimiento objetivos	0,895	0,802
Varianza total explicada = 80,180%		
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,5		
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 20,615 significación=0,000		

Una vez comprobada la normalidad, fiabilidad y validez de constructo de las variables incluidas en las siete primeras hipótesis pasamos a realizar el contraste de las mismas.

➤ Contraste de hipótesis

Como indicábamos anteriormente, necesitamos desarrollar un análisis de regresión múltiple por etapas para comprobar la validez de las relaciones incorporadas en las siete primeras hipótesis. En la primera de ellas, analizaremos la relación entre las variables de control¹⁰³ y el *éxito de la alianza*. Posteriormente, introduciremos las variables *confianza*, *relaciones previas* y *reputación*. Si el incremento del estadístico F resulta significativo, obtendremos apoyo empírico a las tres primeras hipótesis en función de la significatividad del estadístico t asociado a cada variable. En la tercera etapa, se introducirá como nueva variable independiente el *comportamiento cooperativo*. Al igual que en la etapa anterior, si el incremento del estadístico F y el estadístico t, asociado al *comportamiento cooperativo*, resultan significativos no podremos rechazar la hipótesis 4. Por último, incluiremos las variables de interacción en el modelo, para ver como afecta el *comportamiento cooperativo* a cada nivel de confianza, reputación y experiencia previa en su relación con el éxito del acuerdo. El rechazo o no de las hipótesis 5, 6 y 7 dependerá de la significatividad del incremento del estadístico F que sufra el modelo y de los respectivos estadísticos t asociados a cada efecto interacción.

¹⁰³ Como se indicó en el Capítulo 5, se emplean dos variables de control generales, como son el tamaño de la empresa y la edad de la misma, y una variable de control específica de los acuerdos cooperativos, como es la duración de la alianza.

En un primer momento, obtenemos que sólo la duración del acuerdo tiene un efecto significativo en la determinación del éxito, excluyendo las otras dos variables de control de nuestro análisis ya que no influyen en la variable dependiente y pueden condicionar los resultados a través de su interacción con otras variables (Tabla 6.31).

Apreciamos como el modelo 1 es significativo ($F=3,798$; $p<0,1$) al igual que la variable duración del acuerdo ($t=1,949$; $p<0,1$), por lo que se comprueba como el hecho de conocer o no la duración de la alianza influye sobre su éxito, por lo que la variable de control nos ayuda a explicar el 5,3% de su variabilidad. Al ser una variable ficticia tenemos que tomar el valor del coeficiente como la diferencia existente entre las medias de la variable dependiente cuando la variable tomar valor 1 (no conoce duración del acuerdo) con respecto a cuanto toma valor 0 (conoce duración). Al ser un coeficiente positivo nos demuestra que el éxito será mayor cuando no se conoce con certeza la duración exacta, ya que según la literatura previa esto fomenta acuerdos a más largo plazo donde prima el comportamiento cooperativo.

La bondad del ajuste del modelo 2 es correcta ya que al introducir las variables independientes comprobamos como ayudan a explicar un 45,9% más de la variable dependiente, siendo significativo el incremento del estadístico F ($p<0,001$). Además, se perciben significativas las variables confianza y reputación, siendo mayor el efecto de la primera, al poseer un coeficiente estandarizado superior. Este resultado da apoyo empírico a las hipótesis 1 y 3, es decir, tanto la confianza que se tenga en el socio como la reputación de éste influirán en el éxito de los acuerdos cooperativos. Por su parte, la existencia de relaciones previas no contribuye a mejorar la explicación de nuestra variable dependiente¹⁰⁴, por lo que se rechaza la hipótesis 2.

¹⁰⁴ Tras llegar a esta conclusión y con el coeficiente de Pearson negativo en la correlación experiencia previa-éxito (Tabla 6.26), se procedió a realizar un análisis de regresión lineal simple donde la variable dependiente era el éxito y la independiente la experiencia previa con el objeto de analizar el efecto aislado de la experiencia sobre el éxito. La relación es no significativa, por lo que, pese a los estudios empíricos previos, la experiencia previa no tiene ninguna influencia en los éxitos cooperativos para las empresas de nuestra muestra.

Tabla 6.31								
Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO A. Variable dependiente: Éxito (Satisfacción y Cumplimiento de Objetivos)								
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Variables	Coefficiente estandarizado ¹⁰⁵	Valor t ¹⁰⁶	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t
Constante	4,663	25,250***	4,839	35,059***	4,876	37,902***	4,919	39,575*
Duración del acuerdo	0,268	1,949*	0,146	0,697	0,032	0,321	-0,016	-0,165
Confianza			0,665	6,338***	0,673	6,939***	0,694	7,515**
Experiencia			0,033	0,326	0,033	0,354	0,060	0,664
Reputación			0,240	2,352**	0,243	2,582**	0,315	3,232**
Comportamiento					0,276	2,911**	0,202	2,120**
Conf*Comp.coop							0,201	2,166**
Exp*Comp.coop							0,152	1,660
Reput*Comp.coop							-0,124	-1,194
F ¹⁰⁷	3,798*		13,017***		13,802***		10,575***	
R ²	0,072		0,531		0,605		0,668	
R ² ajustado ¹⁰⁸	0,053		0,490		0,561		0,605	
Incremento R ²			0,459		0,074		0,063	
Incremento F			15,005***		8,476**		2,657*	
* Significativo p<0,1 ** Significativo p<0,05 *** Significativo p<0,001								

¹⁰⁵ Los coeficientes estandarizados o Beta permiten, en regresión lineal múltiple, valorar la importancia relativa de cada variable independiente dentro de la ecuación.

¹⁰⁶ Los estadísticos t y sus niveles críticos (significación) permiten contrastar las hipótesis nulas de que los coeficientes de regresión valen cero en la población. Si se rechaza la hipótesis nula podemos afirmar que la variable independiente está significativamente relacionada con la dependiente.

¹⁰⁷ El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que no existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas juntas ($R^2=0$). Si $p<0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que si existe relación lineal significativa.

¹⁰⁸ El coeficiente de correlación múltiple al cuadrado (R^2) ajustado nos explica el porcentaje de varianza de la variable dependiente explicada de forma conjunta por las variables independientes. Es una corrección a la baja de R^2 que depende del número de casos y de variables independientes.

Cuando introducimos la variable *comportamiento cooperativo*, el modelo sigue siendo significativo y se explica un 7,4% más de la variabilidad del éxito del acuerdo. Tanto el incremento del estadístico F como el estadístico t son significativos para un 95% de nivel de confianza, por lo que podemos determinar que el comportamiento cooperativo que presenten las empresas influirá en el éxito de la alianza. Si tenemos en cuenta el signo del coeficiente estandarizado, podemos afirmar que conforme aumenta el comportamiento cooperativo el éxito de la alianza se incrementará¹⁰⁹. Así, obtenemos apoyo empírico a la hipótesis 4. Además, si observamos de forma conjunta los modelos 2 y 3 tenemos que descartar que exista una relación de mediación de la variable *comportamiento cooperativo* en la relación entre las variables independientes y el éxito, ya que las primeras aumentan su grado de significatividad¹¹⁰.

Por último, en el modelo 4 incorporamos los efectos interacción entre la variable moderadora y las variables independientes para contrastar si el comportamiento cooperativo realmente ejerce un efecto moderador. El incremento de F obtenido es significativo para un nivel de confianza del 90%, ayudando a explicar la interacción de los términos un 6,3% adicional del éxito del acuerdo. Por tanto, se comprueba el efecto moderador de la variable. Concretamente, la interacción que resulta significativa es la que mantiene la confianza con el comportamiento cooperativo. Analizando el signo de su coeficiente estandarizado podemos concluir que a medida que se incrementa el comportamiento cooperativo mejorará el éxito del acuerdo para un determinado nivel de confianza gracias a su efecto interacción. Por tanto, no podemos rechazar la hipótesis 5. Para los otros dos efectos, en principio no se producen relaciones significativas¹¹¹, por lo que habrá que rechazar las hipótesis 6 y 7.

Para que los resultados obtenidos en un análisis de regresión lineal múltiple sean fiables deben cumplir una serie de condiciones que pasamos a analizar a continuación:

¹⁰⁹ Debido a la relación positiva, y en la misma dirección, entre el compromiso, la dependencia del socio, la comunicación, la gestión de conflictos y la flexibilidad con el éxito del acuerdo (Tabla 6.18) y estar definido el comportamiento cooperativo como la media aritmética de esas cinco dimensiones, podríamos afirmar que a medida que éstas se incrementan el éxito de la alianza aumentará.

¹¹⁰ Baron y Kenny (1986), como ya apuntábamos en el capítulo anterior, señalan que para que una variable sea mediadora debe reducir el grado de significatividad, o incluso eliminarlo, de las variables independientes con respecto a las dependientes, cuando ésta se incluye en el análisis.

¹¹¹ En el caso de la experiencia, la interacción es prácticamente significativa al 90%, ya que obtiene un nivel de significación de 0,104.

- Independencia. Los residuos de las distintas variables independientes no deben mantener relación entre sí. Para comprobarlo hay que analizar el coeficiente de Durbin-Watson¹¹² (DW), obteniendo para el modelo 4 un valor de 2,108. De este modo asumimos que los residuos son independientes.

- Normalidad. Todas las variables empleadas en el modelo pasan la prueba de Kolmogorov-Smirnov al obtener un nivel de significación superior a 0,05, por lo que podemos afirmar que nuestras variables se distribuyen de forma similar a la distribución normal (Tabla 6.32).

Tabla 6.32			
Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	Grados de libertad	Significación
Éxito de la alianza	0,097	52	0,200
Confianza	0,122	52	0,052
Reputación	0,106	52	0,200
Comportamiento cooperativo	0,109	52	0,174

- Homocedasticidad. La prueba de Levene no es significativa, por lo que asumimos que todas las variables independientes presentan el mismo nivel de varianza para los distintos grupos que se podrían realizar de la variable dependiente.

- Linealidad. Si analizamos los gráficos parciales entre cada variable independiente y el éxito de la alianza se percibe que existe una relación lineal entre las mismas, salvo para las relaciones previas y la variable de control que son variables dicotómicas.

- No-colinealidad. El máximo índice de condición¹¹³ es 2,599 (Modelo 4), valor muy inferior a 15, que es el límite establecido para indicar que pueden aparecer problemas de multicolinealidad. Además sólo existe un autovalor que se aproxima a

¹¹² El estadístico de DW proporciona información sobre el grado de independencia existente entre los residuos que aparecen tras aplicar el modelo. Oscila entre 0 y 4, tomando el valor 2 cuando los residuos son completamente independientes. Puede asumirse que los residuos son independientes cuando toma valores entre 1,5 y 2,5 (Pardo y Ruiz, 2002).

¹¹³ Los índices de condición son la raíz cuadrada del cociente entre el autovalor más grande y cada uno del resto de los autovalores. En condiciones de no-colinealidad, estos índices no deben superar el valor 15 (Pardo y Ruiz, 2002).

cero en los cuatro primeros modelos, lo que junto a unos índices de tolerancia¹¹⁴ que se acercan a 1 y unos valores de FIV¹¹⁵ también próximos a la unidad son claros indicios de ausencia de multicolinealidad.

De este modo, podemos concluir que nuestro modelo es válido y con los resultados obtenidos obtenemos apoyo empírico a las hipótesis 1, 3, 4 y 5. Sin embargo, las hipótesis 2, 6 y 7 tienen que ser rechazadas.

Por otra parte, destaca el alto porcentaje de varianza explicada en el modelo 2 (45,9%) del éxito del acuerdo al introducir las variables independientes. Para tratar de detectar posibles problemas de “varianza común”¹¹⁶ entre el éxito y las variables independientes realizamos una prueba de robustez. Se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal según el método varimax entre los distintos ítems que componen el éxito del acuerdo y las variables independientes. En un factor se agrupan dos ítems relacionados con el éxito del acuerdo (logro de transferencia de conocimiento y aprendizaje y logro de satisfacción del cliente) y un ítem de la confianza. Por ello, podría ocurrir que al estar recogiendo el ítem de la confianza un concepto similar al éxito se incrementara de forma significativa el porcentaje explicado del mismo al introducir dicho ítem. Para comprobar si realmente se produce dicha situación, eliminamos el ítem de la confianza agrupado con los ítems del éxito y volvimos a repetir el modelo de regresión lineal anterior. El porcentaje de varianza explicada en el modelo 2 se incrementa hasta 57,8% (frente al 45,9%) y siguen manteniéndose las relaciones significativas. Por tanto, según el análisis de robustez realizado no existe problema de varianza común.

¹¹⁴ El nivel de tolerancia de una variable se obtiene restando a 1 el coeficiente de determinación resultante de hacer una regresión del resto de variables independientes sobre esa variable. Valores de tolerancia pequeños indican que esa variable puede ser explicada por una combinación lineal del resto de variables (colinealidad). Por su parte, los FIV son los inversos de los niveles de tolerancia y valores superiores a 1,5 pueden representar problemas de colinealidad.

¹¹⁵ El Factor de Inflación de la Varianza (FIV) representa la varianza del correspondiente coeficiente de regresión. Su valor debe aproximarse a la unidad para presentar ausencia total de colinealidad. En las tablas donde se representan los modelos analizados no exponemos los valores FIV para favorecer un análisis comparado de los mismos.

¹¹⁶ Puede ocurrir que se explique un porcentaje elevado de varianza porque las variables independientes empleadas muestren importantes correlaciones con la variable dependiente y estén analizando aspectos similares. En el análisis de correlaciones (Tabla 6.26) detectamos relaciones significativas con unos coeficientes de Pearson que podrían plantearnos la duda de existencia de “varianza común”.

Además, podríamos desagregar la variable dependiente en sus dos dimensiones, ya que existen diversos autores que consideran que la satisfacción y el grado de logro de objetivos no miden el mismo fenómeno (Parkhe, 1993a; Knumar y Nti, 1998; Ariño, 2003). Nuestro objetivo será estudiar si la forma de evaluar el éxito del acuerdo influye en las conclusiones obtenidas.

De este modo, manteniendo las mismas variables independientes que en los modelos anteriores, presentamos en las Tablas 6.33 y 34 los modelos de regresión lineal múltiple jerárquico o por etapas donde las variables dependientes son la satisfacción y el logro de objetivos, respectivamente. Ambas variables presentan normalidad y homogeneidad de varianzas. La variable satisfacción presenta un estadístico para el test de Kolmogorov-Smirnov de 0,113 con un nivel de significación de 0,112. Por su parte, el grado de cumplimiento de objetivos obtiene un valor del estadístico para dicha prueba de 0,115 con un nivel de significación de 0,088. En ambos casos, como la significación es superior a 0,05 se acepta la hipótesis nula de que ambas variables se distribuyen de forma normal. Por su parte, la fiabilidad de estas escalas ya fue analizada en la Tabla 6.27.

Si interpretamos los datos recogidos en la Tabla 6.33 podemos afirmar que la variable de control sigue siendo significativa, explicando en esta ocasión un 5,9% de la variabilidad de la satisfacción (valor superior que para el éxito considerado de forma conjunta). El modelo 6 es significativo ya que al introducir las variables independientes el incremento del estadístico F obtiene una $p < 0,001$. En esta ocasión se percibe como la confianza es significativa, pero no así la reputación ni las relaciones previas.

La variable *comportamiento cooperativo* ayuda a explicar un 8,5% adicional de la variabilidad de la satisfacción y es significativa para un nivel de confianza del 95%, siendo el incremento del estadístico F significativo. Por tanto, el comportamiento cooperativo tiene influencia significativa a la hora de determinar la satisfacción con el acuerdo. Por último, al introducir la interacción entre la variable moderadora y las independientes sólo se explica un 7,2% más de la satisfacción, no obteniendo significatividad el incremento de F. Pese a esto, se puede observar como la interacción entre la variable relaciones previas y comportamiento cooperativo es significativa a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 6.33

Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELOA. Variable dependiente: Satisfacción

	Modelo 5		Modelo 6		Modelo 7		Modelo 8	
Variables	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t
Constante	4,616	21,528	4,785	26,091***	4,846	27,927***	4,848	28,463***
Duración del acuerdo	0,280	2,04**	0,120	0,994	0,069	0,597	0,058	0,508
Confianza			0,563	4,676***	0,577	5,104***	0,599	5,482***
Experiencia			-0,068	-0,588	-0,077	-0,707	-0,017	-0,158
Reputación			0,127	1,090	0,129	1,179	0,167	1,449
Comportamiento cooperativo					0,296	2,674**	0,244	2,157**
Conf*Comp.coop							0,161	1,470
Exp*Comp.ccop							0,237	2,165**
Reput*Comp.coop							0,001	0,005
F	4,095**		7,237***		8,012***		6,220***	
R ²	0,079		0,391		0,477		0,548	
R ² ajustado	0,059		0,337		0,417		0,460	
Incremento R ²			0,313		0,085		0,072	
Incremento F			7,712***		7,152**		2,169	

* Significativo $p < 0,1$

** Significativo $p < 0,05$

*** Significativo $p < 0,001$

Tabla 6.34								
Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELOA. Variable dependiente: Cumplimiento de Objetivos								
Variables	Modelo 9		Modelo 10		Modelo 11		Modelo 12	
	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t
Constante	4,772	21,990***	4,959	29,120***	5,011	30,455***	5,083	31,759***
Duración del acuerdo	0,127	0,868	-0,077	-0,657	-0,122	-1,065	-0,190	-1,678
Confianza			0,589	5,079***	0,607	5,457***	0,628	5,888***
Experiencia			0,122	1,085	0,115	1,068	0,096	0,904
Reputación			0,324	2,833**	0,330	3,011**	0,419	3,711***
Comportamiento cooperativo					0,245	2,236**	0,161	1,456
Conf*Comp.coop							0,196	1,828*
Exp*Comp.coop							-0,042	-0,389
Reput*Comp.coop							-0,267	-2,232**
F	0,754		8,997***		8,867***		6,939***	
R ²	0,016		0,456		0,514		0,587	
R ² ajustado	-0,005		0,405		0,456		0,503	
Incremento R			0,439		0,058		0,074	
Incremento F			11,571***		5,002**		2,325*	
* Significativo p<0,1 ** Significativo p<0,05 *** Significativo p<0,001								

Por tanto, las principales diferencias con respecto a la variable dependiente *éxito de la alianza*, es que la reputación no influye en la determinación de la satisfacción, al igual que ocurre con la interacción entre el comportamiento cooperativo y las variables independientes. Así, no podemos afirmar que el comportamiento cooperativo sea una variable moderadora entre confianza y satisfacción de un acuerdo.

Por su parte, si evaluamos los modelos 9 a 12, llegamos a conclusiones distintas, lo que nos pone de relieve que realmente para las empresas de nuestra muestra, la satisfacción y el grado de logro de objetivos no miden el mismo fenómeno (aunque es evidente que presentan claras similitudes). En este caso, la duración del acuerdo no influye en la determinación del logro de objetivos. Sin embargo, sí que lo hacen tanto la confianza como la reputación¹¹⁷, ya que el valor del estadístico t es significativo para el 99% y 95% de nivel de confianza respectivamente, siendo mayor el efecto de la confianza al tener un mayor coeficiente beta. Del análisis de los datos podríamos determinar que si un socio tiene una reputación adecuada influirá de forma importante en la consecución de los objetivos, pero esto no tiene porque trasladarse a un aceptable nivel de satisfacción. Por su parte, la existencia de experiencia previa no ejerce ningún efecto significativo en la variable dependiente.

La variable *comportamiento cooperativo* también es significativa a la hora de determinar el logro de objetivos, ya que el incremento del estadístico F es significativo para un nivel de confianza del 95% cuando se introduce dicha variable. Por último, se confirma su efecto moderador en la relación entre la confianza y la reputación del socio y el grado de logro de objetivos. El signo negativo, de la interacción comportamiento cooperativo y reputación, tenemos que interpretarlo como que a medida que aumenta el valor de la interacción entre ambas variables se reducirá el cumplimiento de objetivos. Esto es, a medida que aumenta el comportamiento cooperativo se reduce el grado de cumplimiento de objetivos cuando aumenta el nivel de reputación del socio. Así, conforme aumenta la reputación del socio la empresa tendrá mayores incentivos para comportarse de forma oportunista debido a las importantes ventajas que pudiera obtener. Pero es evidente que ese comportamiento competitivo no debe ser percibido

¹¹⁷ El efecto de la reputación es tan importante que hace que esta variable también sea significativa cuando se valora el éxito del acuerdo a través de las dos dimensiones, pese a que no lo era cuando sólo se valoraba la satisfacción.

por el socio, por las consecuencias negativas que podría acarrear (pérdida de reputación y no volver a repetir acuerdos cooperativos).

Podemos concluir que existen diferencias entre valorar el éxito de forma conjunta, a través de la satisfacción y el cumplimiento de objetivos, o hacerlo de forma individual a través de cada una de sus dimensiones. Sin embargo, es evidente que existe una relación positiva entre ambas, por lo que cuando una se incrementa la otra también lo hará. Esto se confirma con los datos obtenidos en el análisis de correlaciones realizado entre ambas variables ($r=0,592$, $p=0,000$; $n=49$)

Todos los modelos anteriores (modelo 5 a 12) cumplen todos los requisitos exigibles a un modelo de regresión lineal: independencia de residuos, homocedasticidad, linealidad y no colinealidad.

En ambos modelos obtenemos que la experiencia en cooperación no tiene influencia en la determinación del éxito del acuerdo. Montoro *et al.* (2000) tampoco encuentran relación significativa en su estudio entre la experiencia y el éxito, medido a través de la satisfacción. Sin embargo, en la parte teórica de esta investigación identificábamos distintos trabajos que ponían de relieve una relación positiva entre ambas variables. Consideramos que el origen de estos resultados puede surgir porque las empresas no están valorando las bondades de su experiencia. Para tratar de profundizar en el análisis de esta relación, se trató de valorar la satisfacción de las empresas con la cooperación previa y ver su grado de influencia con el éxito de los acuerdos actuales. Para ello realizamos un modelo de regresión lineal simple, donde la variable independiente estaría formada por dos ítems que recogen la satisfacción con los resultados obtenidos y con el comportamiento del socio en los acuerdos pasados (Tabla 6.35).

Dicha escala presenta fiabilidad ya que posee un α de Cronbach de 0,904 y se distribuye de forma normal al obtener un estadístico de Shapiro-Wilk de 0,053 con unos grados de libertad de 34. Además posee validez convergente al demostrar su correlación con un ítem incorporado en el cuestionario¹¹⁸, donde se le pregunta al

¹¹⁸ Dicho ítem se incorpora en la pregunta 2.3 del cuestionario y está medida a través de una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa estar totalmente en desacuerdo y el 7 estar totalmente de acuerdo.

encuestado sobre si los acuerdos cooperativos sobre los que están valorando su satisfacción se realizaron con los mismos socios actuales ($r=0,566$, $p<0,01$; $n=31$). Parece evidente que si una empresa está satisfecha con el desarrollo de una alianza finalizada tendrá importantes incentivos para volver a acometer nuevos acuerdos con los mismos socios.

Tabla 6.35			
Análisis de regresión lineal simple MODELO A			
Modelo 13			
Variables	Coefficiente	Valor t	Significación
Constante	-2,408	-4,715***	0,000
Satisfacción con experiencia	0,664	5,026***	0,000
F	25,258***		
R ²	0,441		
R ² ajustado	0,424		
* Significativo $p<0,1$ ** Significativo $p<0,05$ *** Significativo $p<0,001$			

Como se aprecia en la Tabla 6.35, el modelo es significativo y se percibe que el grado de influencia de la satisfacción con la experiencia previa es muy elevado ($\beta=0,664$) y ayuda a explicar el 42,4% de la variabilidad del éxito del acuerdo. Sin embargo, no lo podemos introducir en nuestro análisis anterior, porque estaríamos dejando a un lado a aquellas empresas que no han desarrollado acuerdos cooperativos previos, por lo que sólo estudiaríamos el éxito de las empresas con experiencia cooperativa¹¹⁹. De este modo, una de las causas del rechazo de la hipótesis 2 podría ser que las empresas no están evaluando las características de su experiencia previa.

¹¹⁹ Se realizó un análisis de regresión múltiple por etapas para comprobar si la confianza, la satisfacción en la experiencia previa y la reputación del socio de las empresas que ya han cooperado influyen en el éxito de los acuerdos actuales. Sin embargo, no llegamos a ninguna conclusión debido a que los resultados obtenidos presentan multicolinealidad (índice de condición superior a 15, valores FIV superiores a 40 y varios autovalores próximos a cero) y no encontrar ningún modo de resolver el problema. De este modo, sólo podemos concluir que a medida que aumenta la satisfacción en los acuerdos cooperativos previos se incrementa el éxito percibido en las actuales alianzas.

6.4.2.- Contraste de la hipótesis 8 del MODELO A: Relación entre el éxito de la alianza y el resultado de la empresa

➤ Estudio de descriptivos y análisis de fiabilidad y validez

El objetivo que se plantea con esta hipótesis es analizar si el éxito que la empresa obtiene de su actividad cooperativa se transfiere a su resultado global. Como manifiestan Dacin *et al.* (2007), parece evidente que la eficiencia de la estrategia cooperativa tiene que generar externalidades en el resultado de la empresa. De este modo, podríamos afirmar que la cooperación empresarial contribuye a la generación de diferencias de resultados entre empresas y, por lo tanto, a la creación de ventajas competitivas. Antes de aplicar el modelo correspondiente para contrastar la hipótesis, pasamos a enumerar las variables empleadas para dicho contraste (Tabla 6.36), sus principales descriptivos (Tabla 6.37) y su fiabilidad y validez de constructo.

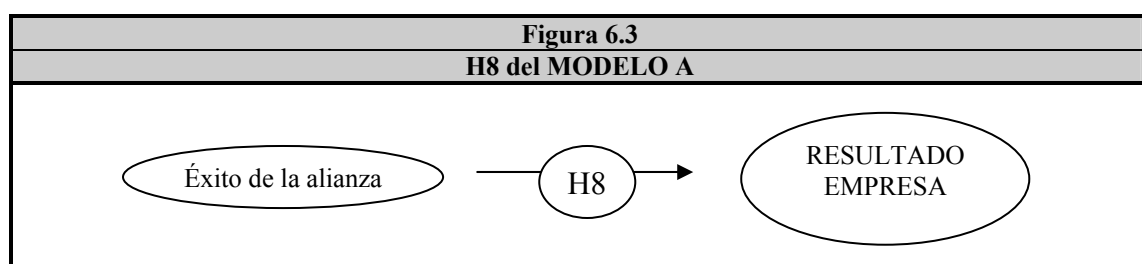


Tabla 6. 36		
Constructos empleados para el contraste de H8		
Constructo	Dimensión	Número de ítems
Éxito de la alianza	Satisfacción	7
	Grado de cumplimiento de objetivos	5
Resultado de la empresa	ROA medio	3

Tabla 6.37						
Análisis descriptivo de las variables implicadas en H8						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típica	Asimetría	Curtosis
Éxito de la alianza	1	6,43	4,9269	1,00698	-1,180	3,048
ROA medio	-3,48	1,86	0,0000	1,00000	-0,724	1,605

El ROA empleado es el factorial obtenido al realizar una reducción de datos de los tres ítems analizados en el capítulo anterior¹²⁰. Ambas variables presentan

¹²⁰ La variable media aritmética de los distintos ítems que componen la escala del ROA medio no presenta normalidad, por lo que se utiliza la puntuación factorial. Sin embargo, hay que mencionar que el

normalidad al obtener unos estadísticos para la prueba de Kolmogorov-Smirnov con una significatividad superior a 0,05 ($p=0,200$ para ambos casos).

Tanto la fiabilidad como la validez de la variable éxito de la alianza ya fueron analizadas anteriormente cuando se trataban de contrastar las siete primeras hipótesis, por lo que ahora nos centraremos en las del ROA medio. Podemos afirmar que la escala presenta una fiabilidad adecuada al obtener un α de Cronbach de 0,729. Para evaluar la validez convergente, introdujimos en nuestro cuestionario una escala correspondiente a objetivos propuestos por Gupta y Govindarajan. Dicha escala está compuesta por 10 ítems presentando una alta fiabilidad ya que posee un α de Cronbach de 0,926. Sin embargo, no presenta unidimensionalidad, ya que podemos apreciar la existencia de dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos (presentamos en la Tabla 6.38 el análisis factorial de componentes principales realizados con rotación ortogonal varimax).

Tabla 6.38			
Análisis factorial de los objetivos propuestos por Gupta y Govindarajan			
Variable	Factor 1. Financieros	Factor 2. Estratégicos	Comunalidades
Objetivo1	0,856	0,251	0,796
Objetivo2	0,873	0,100	0,773
Objetivo3	0,719	0,351	0,640
Objetivo4	0,750	0,452	0,768
Objetivo5	0,664	0,556	0,750
Objetivo6	0,658	0,514	0,697
Objetivo7	0,369	0,766	0,723
Objetivo8	0,173	0,902	0,844
Objetivo9	0,298	0,775	0,690
Objetivo10	0,548	0,281	0,379
% Varianza explicada	59,991	10,595	Total= 70,586
Varianza total explicada = 70,586%			
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,847			
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 297,517 significación=0,000			

Al realizar un análisis de correlaciones de cada factor obtenido con el ROA medio apreciamos que sólo existe correlación significativa con los objetivos financieros¹²¹ ($r=0,380$; $p<0,01$). Sin embargo, no lo es para los tres ítems que no están

valor medio de la escala original es 4,1154, con un desviación típica de 1,46548 y un valor mínimo de 1 y máximo de 6,33. Por tanto, las empresas, como media, consideran que tienen una situación económica algo mejor que la de sus competidores, el sector y la suya propia de hace cinco años.

¹²¹ El ROA o rentabilidad económica recoge aspectos diferentes a los objetivos financieros de una empresa. Sin embargo, como veíamos en el análisis de las medidas de resultado, la rentabilidad financiera es otra de las principales variables empleadas para evaluar el rendimiento de una empresa. De este modo,

asociados al anterior factor. Podemos considerar que la consecución de objetivos financieros se manifiesta en un periodo más breve de tiempo en los resultados globales de la empresa que los de carácter estratégico. Éste puede ser el motivo por el que sí que exista correlación para los primeros y no para los segundos. En cuanto a la validez discriminante, vemos como los tres ítems empleados para valorar el ROA medio presentan unidimensionalidad y se agrupan en un único factor (Tabla 6.39), obteniendo unos datos aceptables para la prueba de adecuación muestral de KMO y para el test de esfericidad de Bartlett.

Tabla 6.39		
Análisis factorial de la rentabilidad económica de la empresa		
Variable	Factor 1	Comunalidades
ROA con respecto a media del sector	0,879	0,773
ROA con respecto a los principales competidores	0,899	0,808
ROA con respecto a ROA propio de hace cinco	0,685	0,605
Varianza total explicada = 68,380%		
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,617		
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 45,473 significación=0,000		

➤ Contraste de hipótesis

Una vez estudiadas las principales características métricas de las variables empleadas en la hipótesis pasamos a su contraste. En un primer momento realizamos un análisis de correlaciones entre ambas variables para ver si mantienen algún tipo de relación. Al comprobar que ésta se produce ($r=0,306$; $p<0,05$), pasamos a realizar un análisis de regresión lineal simple donde situamos como variable dependiente el ROA medio de las empresas y como independiente el éxito del acuerdo cooperativo (Tabla 6.40).

con la correlación positiva y significativa entre ambas variables, percibimos la relación que para las empresas de la muestra existe entre dos de las variables más empleadas para medir el resultado empresarial.

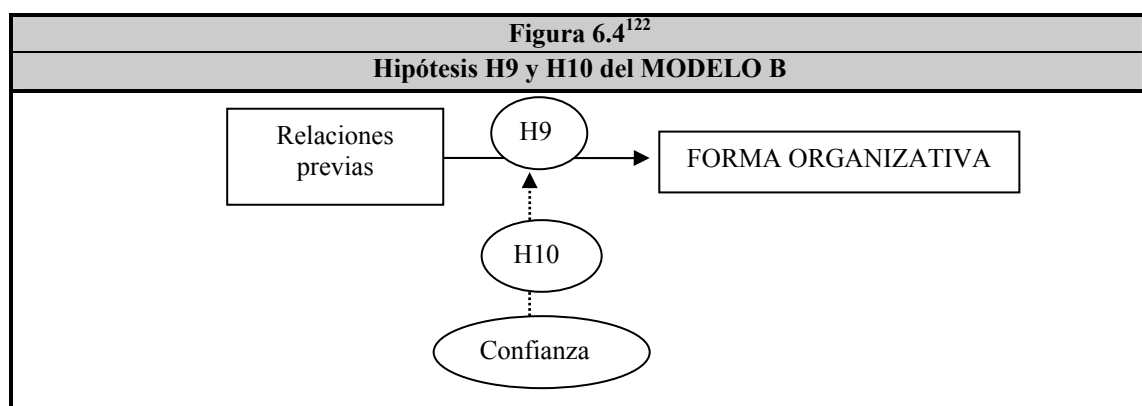
Tabla 6.40			
Análisis de regresión lineal simple (H8)			
Modelo 14			
Variables	Coefficiente	Valor t	Significación
Constante	-1,496	-2,226**	0,031
Éxito de la alianza	0,306	2,271**	0,027
F	5,158**		
R ²	0,094		
R ² ajustado	0,075		
* Significativo p<0,1			
** Significativo p<0,05			
*** Significativo p<0,001			

El modelo es significativo para $p < 0,05$, por lo que podemos concluir que el grado de éxito alcanzado con una alianza influye en el resultado de la empresa, explicando el 7,5% de su variabilidad. Por tanto, no podemos rechazar la hipótesis 8. Esta conclusión es importante a la hora de que las empresas del sector agroalimentario se planteen desarrollar nuevos acuerdos cooperativos o iniciarse en dicha opción estratégica si aún no lo han hecho, ya que pone de manifiesto que si la cooperación empresarial se desarrolla de forma eficaz y se obtiene un adecuado nivel de satisfacción y de logro de objetivos redundará en un incremento de la rentabilidad económica de la empresa.

6.4.3.- Contraste de las Hipótesis 9 y 10 correspondientes al MODELO B: Relación entre relaciones previas, forma organizativa y confianza

➤ Objetivos del análisis y estudio de descriptivos

En un primer momento, lo que tratamos de analizar es si existe algún tipo de relación entre las relaciones cooperativas previas que han desarrollado las empresas y la forma organizativa de los actuales acuerdos, medida a través de su grado de complejidad. En el Capítulo 4 comentábamos que a medida que se incrementaba la complejidad de los acuerdos era aconsejable realizar acuerdos de capital para una gestión más óptima de los mismos. Por tanto, lo que pretendemos contrastar es la relación entre la satisfacción de las empresas de la muestra que en el pasado han cooperado y el nivel de complejidad de los acuerdos cooperativos actuales.



Hay que destacar que al delimitar este modelo a las empresas con cooperación previa, presenta una limitación importante como es el tamaño de la muestra. En los casos de la *satisfacción en la experiencia previa* y la *complejidad* se emplean la media aritmética de los valores de los distintos ítems que forman sus respectivas escalas¹²³. Exponemos en las Tablas 6.41 y 42 los ítems que forman cada escala así como sus principales descriptivos.

Tabla 6.41		
Variables empleadas en H9 y H10		
Constructo	Dimensión	Número de ítems
Estructura organizativa	Complejidad	2
Satisfacción experiencia previa	Satisfacción experiencia previa	2
Confianza	Confianza	3

Tabla 6. 42						
Análisis descriptivo de las variables de H9 y H10						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típica	Asimetría	Curtosis
Complejidad	1	7	3,75	1,333	-0,087	-0,401
Satisfacción experiencia previa	1,50	7	4,9118	1,34542	-0,743	0,142
Confianza	0,03	2,96	1,3525	0,88598	0,420	-0,828

¹²² En este modelo cambia la variable dependiente, por lo que tratamos de evaluar el efecto que tienen las variables de control identificadas en el MODELO A sobre la forma organizativa. Al realizar un modelo de regresión lineal múltiple obtenemos que ninguna de las variables de control es significativa. Posteriormente, evaluamos su efecto individual, llegando a la misma conclusión. De este modo, en el MODELO B no se emplean variables de control.

¹²³ Las variables formadas por las puntuaciones medias se distribuyen de forma normal al superar el contraste de Shapiro-Wilks, por lo que pueden emplearse en el modelo de regresión.

➤ Análisis de fiabilidad y validez

Las variables *satisfacción con la experiencia previa* y *confianza* ya han sido empleadas en el anterior modelo, por lo que se evaluó su normalidad, fiabilidad y validez. Por tanto, sólo nos queda por demostrar la validez y fiabilidad de la variable *complejidad*.

La escala complejidad presenta un α de Cronbach de 0,615, lo que *a priori* no indica una alta fiabilidad, pero está por encima del límite establecido por Hair *et al.* (1999) para los estudios exploratorios. Por su parte, para evaluar la validez convergente utilizamos un ítem incorporado en nuestro cuestionario donde se le plantea al encuestado que evalúe el grado de diferencia entre los sectores a los que pertenecen los socios en una escala Likert de 7 puntos (Pregunta 9.3). De este modo, pensamos que conforme haya más sectores implicados en el acuerdo, éste será más complejo, ya que entrarán en contacto diferentes formas de entender los negocios, estructuras, tecnologías, clientes potenciales, política de recursos humanos, etc. Al aplicar un análisis de correlaciones obtenemos un coeficiente de Pearson de 0,240 para una significación de 0,087, por lo que podemos asegurar que nuestra variable presenta validez convergente para un nivel de confianza del 90%.

Al analizar la validez discriminante del modelo, a través de un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax de las variables independientes (Tabla 6.43), apreciamos como los ítems se agrupan en un único factor en lugar de los dos que previamente habíamos establecido. Esto viene a confirmar que la relación entre ambas variables es tan estrecha como para justificar la utilización de la variable *relaciones previas* para medir el nivel de confianza existente en un acuerdo cooperativo, como así han realizado Zucker (1986), Ring y Van de Ven (1992), Gulati (1995), Parkhe (1998) y Kale *et al.* (2000). Estos autores justifican ese modo de medida, ya que estiman que la confianza es desarrollada por la continuidad en las relaciones entre los socios¹²⁴.

¹²⁴ Esta medida de la variable *confianza* no es aceptada por todos los investigadores, ya que no se encuentran relaciones significativas en todos los estudios empíricos realizados (Glaister *et al.*, 2004). En el MODELO A no se presentaba esta situación debido a que sólo valorábamos la existencia o no de experiencia previa, y no el grado de satisfacción de la misma.

Tabla 6.43		
Análisis factorial de variables independientes de H9 y H10		
Variable	Factor 1	Comunalidad
Satisfacción Experiencia 1	0,856	0,733
Satisfacción Experiencia 2	0,813	0,661
Confianza 1	0,876	0,767
Confianza 2	0,893	0,798
Confianza 3	0,855	0,730
Varianza total explicada = 73,806%		
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,761		
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 132,542 significación=0,000		

➤ Contraste de hipótesis

Tras analizar las características métricas de nuestra variable pasamos a realizar un análisis de regresión lineal simple donde introducimos como variable dependiente el grado de complejidad del acuerdo y como independiente la satisfacción con la experiencia previa. Lo que pretendemos contrastar, según los estudios empíricos analizados, es que a medida que las empresas han desarrollado acuerdos cooperativos satisfactorios en el pasado tenderán a acometer acuerdos contractuales con un menor nivel de complejidad para intentar obtener mejores resultados.

En un segundo paso, lo que tratamos de analizar es si la confianza ejerce un efecto moderador en la anterior relación. En la literatura hemos encontrado que conforme las empresas desarrollan acuerdos cooperativos y van generando confianza, tenderán a realizar más acuerdos contractuales (Gulati, 1995). Lo que se intenta demostrar es que diferentes niveles de confianza influirán de diversa forma en la relación entre la satisfacción con la experiencia previa y la complejidad del acuerdo. De este modo, pese a que exista un alto grado de satisfacción, si el acuerdo no tiene confianza se seguirán desarrollando acuerdos de capital y viceversa.

Para contrastar las hipótesis 9 y 10, realizamos el modelo de regresión lineal múltiple por etapas recogido en la Tabla 6.44. Si analizamos los datos podemos concluir que el modelo 15 es significativo pero no así el 16 ni el 17. De este modo, y analizando el coeficiente estandarizado se comprueba que existe una relación positiva entre ambas variables, por lo que al incrementarse la satisfacción con la experiencia previa aumentará la complejidad del acuerdo y, según definimos la variable, el uso de

los acuerdos de capital. Por lo tanto, no recibimos apoyo empírico para la hipótesis 9¹²⁵. El resultado obtenido se puede justificar con el número reducido de relaciones previas existente en el sector. Así, es lógico pensar que a medida que aumenta la satisfacción con las experiencias cooperativas previas, aumentará la complejidad de los acuerdos, ya que las empresas (al poseer más confianza –hemos visto como las variables se agrupan en un mismo factor-) estarán dispuestos a asumir más riesgos y desarrollar alianzas con un mayor número de socios e implicar más áreas funcionales. En definitiva, la satisfacción con la experiencia previa resulta significativa e influye a la hora de explicar el 10,8% de la variabilidad de la complejidad del acuerdo.

Además, al introducir la confianza, apreciamos como el incremento sufrido por el estadístico F no es significativo, por lo que no nos ayuda a explicar la variable dependiente¹²⁶. Del mismo modo, ocurre al introducir en el modelo 17 el efecto interacción entre la confianza y la satisfacción en la experiencia previa. Por tanto, tenemos que rechazar las hipótesis 10 y 11.

Tabla 6.44						
Análisis de regresión lineal múltiple por etapas MODELO B						
	Modelo 15		Modelo 16		Modelo 17	
Variables	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t
Constante	1,709	1,920*	2,003	2,248**	3,413	2,686**
Satisfacción experiencia previa	0,368	2,239**	0,195	0,998	-0,086	-0,323
Confianza			0,305	1,559	-0,907	-1,111
Conf*Sat.Exper.					1,411	1,526
F	5,014**		3,834**		3,442	
R ²	0,135		0,198		0,256	
R ² ajustado	0,108		0,147		0,182	
Incremento R ²			0,063		0,058	
Incremento F			2,430		2,330	

¹²⁵ García Canal (1996) no encuentra en su estudio una relación directa significativa entre la experiencia previa y la tipología de acuerdo, lo que justifica por el modo de obtención de información (prensa económica), ya que argumenta que no todas las relaciones previas han sido publicadas.

¹²⁶ El hecho de que las variables satisfacción con experiencia previa y confianza no presenten validez discriminante hace que estos resultados haya que tomarlos con cautela. Sería adecuado identificar nuevas formas de medida para evitar este problema en futuros trabajos.

6.4.4.- Contraste de la Hipótesis 11 correspondiente al MODELO B: Relación entre forma organizativa y éxito de la alianza

El objeto de esta hipótesis es contrastar si existen diferencias significativas en cuanto al éxito de un acuerdo en función de sus diversas formas organizativas. Al igual que en las anteriores hipótesis, emplearemos la variable *complejidad* para medir la forma organizativa. Con este fin, procedemos a aplicar un análisis cluster¹²⁷ jerárquico por el que se pretende separar a las empresas que conforman nuestra muestra en conglomerados que presenten comportamientos similares en cuanto a la variable *complejidad*¹²⁸. Dicho método es el más adecuado para determinar el número óptimo de grupos, así como su contenido.

Antes de aplicar el método, observamos el diagrama de dispersión de las diferentes empresas en cuanto a su grado de complejidad¹²⁹. Tras realizar el análisis cluster y observar el dendograma¹³⁰ confirmamos nuestra primera impresión y consideramos que existen 3 grupos. Para reafirmar nuestros resultados, realizamos el análisis de conglomerados de k-medias¹³¹, indicando que existen tres conglomerados. Los resultados obtenidos presentan un nivel de coincidencia importante con respecto al método jerárquico. Además, para mayor seguridad procedemos a realizar un análisis

¹²⁷ El análisis cluster es un método de agrupación de datos caracterizado por su flexibilidad, ya que no exige linealidad, normalidad, ni asume ninguna distribución específica para las variables.

¹²⁸ El análisis cluster jerárquico se inicia calculando la matriz de distancias entre los elementos de la muestra. A continuación, se buscan los dos elementos más próximos y se agrupan en un conglomerado, que será indivisible a partir de ese momento, por lo que se actúa de forma jerárquica. De este modo, se van agrupando los elementos en conglomerados cada vez más grandes y más heterogéneos hasta llegar al último paso, en el que todos los elementos muestrales quedan agrupados en un único grupo. El programa SPSS informa de todos los pasos dados, por lo que es fácil determinar cual es la etapa donde la unión de elementos incrementa la heterogeneidad dentro del conglomerado de forma excesiva (Pardo y Ruiz, 2002).

¹²⁹ Se percibe que si se divide a la muestra en dos grupos, tomando como punto de referencia el punto medio (4 en la escala Likert de 7 puntos), las distancias entre empresas que están próximas a esa puntuación media y que pertenezcan a distintos grupos es menor que la que se produce entre las mismas y las empresas con puntuaciones altas o bajas de sus respectivos grupos. De este modo, no tiene sentido realizar dos conglomerados porque las empresas presentarían más similitudes con entidades del otro grupo que con las del suyo propio. Así, el análisis de los resultados obtenidos sería errático.

¹³⁰ Es un gráfico donde se representa la unión de elementos en conglomerados a lo largo de todo el proceso. Los conglomerados se representan mediante trazos horizontales y las etapas de fusión a través de trazos verticales. Es un gráfico de gran utilidad para evaluar la homogeneidad de los conglomerados y facilita la decisión sobre el número de conglomerados óptimo (Pardo y Ruiz, 2002).

¹³¹ El análisis de k-medias es un método de reducción de datos de tipo aglomerativo, al igual que el jerárquico, que permite procesar un número ilimitado de casos, pero sólo utiliza un método de aglomeración y requiere que se proponga previamente el número de conglomerados que se desea obtener (Pardo y Ruiz, 2002).

discriminante¹³². Tras aplicarlo, obtenemos la lambda de Wilks, que tiene asociado una Chi-Cuadrado que contrasta de manera jerárquica la significación de la función discriminante obtenida. La hipótesis nula es que el modelo no permite distinguir entre las medias de los grupos. Sin embargo, al obtener un nivel de significación inferior a 0,01, podemos concluir que el modelo permite distinguir significativamente entre los grupos establecidos en los anteriores análisis (Tabla 6.45).

Tabla 6.45			
Análisis discriminante			
Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Significación
1	0,188	81,924**	0,000
** p<0,01			

El mayor número de casos, una vez aplicada la técnica de clasificación, lo encontramos en las empresas con un grado de complejidad medio, que se le otorga la puntuación 3 (29 casos), posteriormente con una puntuación 2 se ubican las empresas con una complejidad baja (18 casos) y, por último, sólo aparecen cinco empresas con una complejidad alta, que reciben la puntuación 1. Por tanto, y siguiendo la literatura, consideramos que las empresas con puntuación 1, desarrollarán acuerdos de capital, ya que ésta es la forma organizativa adecuada cuando existe alta complejidad, y las empresas con puntuación 3, formalizarán sus alianzas a través de acuerdos contractuales. Con respecto, a las empresas con puntuación 2 (que es la mayoría de nuestra muestra) debido a su complejidad media sería indiferente acometer un tipo de acuerdo u otro, teniendo que analizar otros parámetros para tomar dicha decisión.

A continuación procedemos a analizar si existen diferencias significativas entre las empresas pertenecientes a los distintos grupos en cuanto a su grado de éxito. Para ello realizamos un contraste de análisis de varianza (ANOVA)¹³³. En la Tabla 6.46,

¹³² El análisis discriminante efectúa la clasificación de las empresas de la muestra tomando como referencia una variable dependiente o criterio, en lugar de similitudes en uno o varios factores como el análisis de conglomerados. Su objetivo último es encontrar la función o combinación lineal de las variables independientes que mejor permite diferenciar a los grupos. La lambda de Wilks incluida en el ANOVA se utiliza como prueba preliminar para detectar si los grupos difieren en las variables de clasificación seleccionadas (Pardo y Ruiz, 2002). La variable independiente en nuestro estudio es la complejidad del acuerdo, ya que es la empleada para diferenciar en grupos.

¹³³ El ANOVA compara una variable independiente o factor que define los grupos en función de una variable dependiente. Para realizar el contraste se utiliza el estadístico F, que refleja el grado de parecido de las medias que se están comparando y que es una estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad existente entre las medias de cada grupo. Dicho estadístico se basa en el cumplimiento de dos

recogemos el valor medio del éxito para cada *cluster* así como su desviación típica y los diferentes estadísticos empleados para contrastar nuestra hipótesis.

Tabla 6.46						
Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)						
Variables	Cluster			Estadístico de Levene	F	Post hoc (Scheffé)
	1; N= 5	2; N=18	3; N=29			
Éxito de la alianza	5,9771 (0,42156)	4,7437 (1,27685)	4,8596 (0,78004)	2,830	3,369*	2<1* 2,3<1*
() Desviaciones típicas * significativa $p < 0,05$						

El estadístico de Levene, que contrasta la hipótesis nula de igualdad de varianzas entre los grupos para la variable comparada, no se muestra significativo, por lo que tenemos que aceptar dicha homogeneidad. Esto permitirá calcular el estadístico F, el cual es significativo para $p < 0,05$, lo que nos quiere decir que existen diferencias significativas en cuanto al valor medio de la variable éxito del acuerdo entre los diferentes grupos. Sin embargo, para saber entre que grupos existen esas diferencias, hay que proceder a realizar un análisis *a posteriori*, para lo cual existen gran cantidad de métodos. Entre los que asumen varianzas iguales entre grupos seleccionamos el método de Scheffé, principalmente porque es uno de los más conservadores, se basa en el estadístico F y permite realizar comparaciones por subgrupos homogéneos.

Analizando los resultados obtenidos en el análisis a posteriori de Scheffé (Tabla 6.46) apreciamos como existen diferencias significativas entre el grupo 1 y 2, es decir, entre las empresas que hemos señalado que desarrollan acuerdos de capital (complejidad alta) y las que emplean acuerdos contractuales (complejidad baja). Las diferencias entre los grupos 2 y 3 no son significativas, y las que corresponden al grupo de complejidad alta y media son significativas para un nivel de confianza del 90%. Por su parte, realizando la comparación para subgrupos homogéneos (Tabla 6.47) obtenemos que los grupos 2 y 3 se pueden agrupar, ya que sus medias no difieren entre sí (nivel de significación de 0,963) y su valor medio es significativamente distinto al del grupo 1 ($p < 0,05$). Así, podemos asegurar que existen diferencias significativas en cuanto al éxito del acuerdo en función de la forma de gobierno seleccionada, siendo

supuestos fundamentales, como son la normalidad y homogeneidad de varianza entre grupos. La hipótesis nula es que las medias poblacionales de la variable dependiente en cada nivel de factor son iguales. Si $p < 0,05$ deberá rechazarse la hipótesis de igualdad de medias.

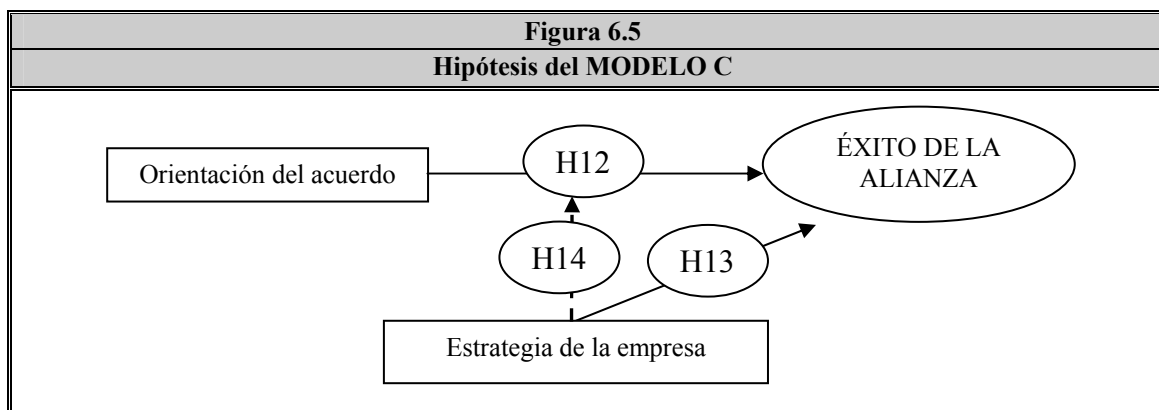
mayor para los acuerdos con complejidad alta o acuerdos de capital. Por tanto, la hipótesis 11 recibe apoyo empírico.

Tabla 6.47			
Comparación medias por subconjuntos homogéneos. Scheffé ^{a,b}			
Conglomerados	Número casos	Subconjuntos para $\alpha = 0,05$	
		1	2
Complejidad baja (2)	18	4,7437	
Complejidad media (3)	29	4,8596	
Complejidad alta (1)	5		5,9771
Significación		0,963	1,000
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			
a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 10,343.			
b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.			

Por tanto para concluir el análisis del MODELO B, afirmar que no hemos obtenido apoyo empírico para la hipótesis 9, ya que la relación entre *la satisfacción con la experiencia previa* y *la forma organizativa* es significativa pero en sentido contrario a lo estimado en nuestra hipótesis. Igualmente, hemos rechazado la hipótesis 10, ya que la *confianza* no tiene ningún efecto moderador entre el grado de *satisfacción de la experiencia previa* y el *grado de complejidad* del acuerdo actual. Por último, se acepta la hipótesis 11, ya que existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo en función de la forma de gobierno adoptada.

6.4.5.- Contraste de las hipótesis correspondientes al MODELO C: Relación entre la orientación estratégica del acuerdo, el éxito de la alianza y la estrategia de la empresa

- Objetivo del análisis y estudio de descriptivos



El principal objetivo que pretendemos alcanzar con el desarrollo de este modelo es analizar si existe una relación significativa entre el éxito de la alianza y el objetivo principal que persiga el acuerdo. Para ello, utilizamos la tipología de acuerdos cooperativos que los divide en acuerdos exploradores y explotadores. En el Capítulo 5 hemos recogido un conjunto de aportaciones que manifiestan, por una parte, que los resultados positivos de los acuerdos explotadores se producen en un horizonte temporal más inmediato que los de los exploradores (March, 1991) y, por otra parte, que la situación idónea es aquella en la que primen en un acuerdo tanto los aspectos exploradores y explotadores (Lundan y Hagedoorn, 2001). Nosotros nos hemos decantado por el segundo grupo de aportaciones, por lo que consideramos que el éxito de los acuerdos que posean un elevado número de factores exploradores y explotadores será mayor que aquellos en donde prime la presencia de un único factor.

Además, pretendemos introducir un aspecto estratégico adicional en nuestro estudio que complemente al carácter social que se deriva de los MODELOS A y B, por lo que vamos a estudiar si la estrategia seguida por la empresa influye en la relación existente entre el tipo de acuerdo y el éxito. Esto es, si distintas estrategias seguidas por la organización interactúan de diverso modo con los diferentes tipos de acuerdo en su relación con el éxito de la alianza. Al mismo tiempo, analizaremos si dicha estrategia empresarial tiene algún tipo de influencia sobre el éxito del acuerdo, ya que son muchos los investigadores que señalan que cuanto más importante es la innovación y la adaptación a los cambios dentro de la estrategia de la organización es más probable acometer acuerdos cooperativos y que éstos sean exitosos (ver por ejemplo, Prahalad y Hamel (1990) y Rothaermel (2001)).

Antes de iniciar el análisis planteamos las variables que forman parte de este modelo así como sus principales descriptivos (Tablas 6.48 y 49).

Tabla 6. 48		
Variables del MODELO C		
Constructo	Dimensión	Número de ítems
Orientación estratégica del acuerdo	Factor explorador	2
	Factor explotador	4
Éxito de la alianza	Satisfacción	7
	Grado de logro de objetivos	5
Estrategia de la empresa	Estrategia de la empresa	1

Tabla 6. 49						
Análisis descriptivo de las variables del MODELO C						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típica	Asimetría	Curtosis
Orientación exploradora	3	6,50	5,1373	0,98528	-0,269	-0,816
Orientación explotadora	1	6,50	4,8235	1,25827	-1,223	1,959
Éxito de la alianza	1	6,43	4,9269	1,00698	-1,180	3,048
Estrategia de la empresa	1	7	4,56	1,447	-0,462	0,330

Para obtener los factores exploradores (2 ítems) y explotadores (4 ítems) del acuerdo, se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal según el método varimax de los seis ítems tomados para evaluar la orientación estratégica del acuerdo. Para facilitar la interpretación de los datos recogemos en la Tabla 6.49, los valores medios de los ítems que se agrupan en cada factor (explorador y explotador). Sin embargo, para posteriores análisis se tomarán las puntuaciones factoriales. De este modo, se aprecia cómo las empresas de nuestra muestra consideran más relevante para el correcto desarrollo de sus alianzas los aspectos relacionados con la introducción en nuevos mercados y negocios y con la asunción de riesgos, es decir con los aspectos exploradores. En cualquier caso, ambos factores obtienen una puntuación superior a la importancia media.

En cuanto al éxito, ya analizado en modelos anteriores, resaltar el considerable valor medio, que nos lleva a decir que las empresas del sector agroalimentario español que cooperan presentan un nivel de satisfacción y de logro de objetivos considerables. En cuanto a la estrategia, señalar que, como media, las empresas agroalimentarias se aproximan a la tipología de estrategia B (analizadora) propuesta por Miles y Snow (1978), por lo que pese a tener una base de productos estables tienden a incorporar nuevos desarrollos en servicios, productos y mercados. De todos modos, se aleja de la puntuación que se le otorga a las empresas proactivas, y donde la cooperación resulta más eficiente según estudios previos (Rothaermel, 2001).

➤ Análisis de fiabilidad y validez

Antes de contrastar las hipótesis del modelo pasamos a evaluar las propiedades métricas de la orientación estratégica del acuerdo y la estrategia de la empresa, ya que el éxito de la alianza fue analizado en los modelos anteriores. Las dos dimensiones del

constructo *orientación estratégica* presentan una fiabilidad aceptable, al obtener un α de Cronbach de 0,715 para la orientación exploradora y de 0,833 para la orientación explotadora.

Con respecto a la validez convergente, se realizó un análisis de correlaciones bivariadas entre la estrategia de la empresa y un ítem incorporado en la pregunta 8.7 del cuestionario que recoge la inversión en nuevas alternativas, tecnologías y oportunidades. Parece claro que a medida que se incrementa el ritmo de cambio de una empresa también tendrán que hacerlo las inversiones para adaptarse a las contingencias que provocaron dichos cambios. La relación es significativa al obtenerse un coeficiente de Pearson de 0,288 con $p < 0,05$, por lo que se demuestra su validez convergente.

Por su parte, en la pregunta 8.8 del cuestionario recogimos un ítem donde el encuestado evaluaba, en una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 representa un nivel muy bajo y el 7 muy alto, el grado de importancia para el acuerdo de la maximización conjunta de activos complementarios. En la medida en que el objetivo de un acuerdo no sea explorar nuevas alternativas sino explotar al máximo las existentes, parece lógico que se traten de aprovechar las complementariedades con los socios. Por ello, se demuestra la validez convergente del factor explotador al poseer una correlación significativa con el anterior ítem ($r=0,454$; $p < 0,001$). Siguiendo el mismo planteamiento, recogimos en la pregunta 8.9 del cuestionario un ítem por el que el encuestado debía evaluar el grado de importancia de la construcción de nuevas capacidades siguiendo la misma escala Likert de 7 puntos anterior. Cuando una empresa opta por basar su estrategia en buscar nuevas alternativas es evidente que tratará de construir nuevas capacidades que le permitan alcanzar sus objetivos. De este modo, también queda demostrada la validez convergente del factor explorador al mantener una correlación significativa con el ítem anterior ($r=0,769$; $p < 0,001$).

En cuanto a la validez discriminante podemos apreciar, en la Tabla 6.50, que los seis ítems de la orientación estratégica del acuerdo se agrupan en dos factores distintos (como ya apuntábamos anteriormente), mostrando que miden aspectos diferentes. Además, los datos del análisis de correlaciones (Tabla 6.51) nos muestran que estamos ante ausencia de colinealidad, ya que la *estrategia de la empresa* no mantiene una correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la orientación estratégica

del acuerdo. Por su parte, sí que existe relación significativa con el *éxito del acuerdo*, pero con un reducido coeficiente de Pearson de 0,333.

Tabla 6.50			
Análisis factorial de la orientación estratégica del acuerdo			
Variable	Factor 1	Factor 2	Comunalidad
Orientación Exploradora 1	-0,112	0,791	0,639
Orientación Exploradora 2	0,124	0,769	0,609
Orientación Explotadora 1	0,914	-0,062	0,839
Orientación Explotadora 2	0,842	0,043	0,710
Orientación Explotadora 3	0,821	0,047	0,676
Orientación Explotadora 4	0,814	0,014	0,662
% Varianza explicada	48,512%	20,416%	Total: 68,928%
Varianza total explicada = 68,928%			
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,769			
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 104,983 significación=0,000			

Tabla 6. 51					
Análisis de correlaciones entre las variables empleadas en el MODELO C					
	1	2	3	4	5
1. Éxito de la alianza	1				
2. Orientación Exploradora	0,112	1			
3. Orientación Explotadora	0,325*	0,032	1		
4. Estrategia de la Empresa	0,333*	0,105	-0,065	1	
5. Duración del acuerdo	0,286*	0,236	0,023	0,017	1
** La correlación es significativa con $p < 0,01$ (bilateral)					
* La correlación es significativa con $p < 0,05$ (bilateral)					
Los valores que se muestran son los coeficientes de Pearson					

➤ Contraste de hipótesis

Una vez demostrada la fiabilidad y validez de nuestras variables comenzamos el contraste de hipótesis. Tomando como referencia los factores obtenidos del análisis factorial aplicado a la escala orientación estratégica del acuerdo se realizó un análisis de conglomerados jerárquicos, para tratar de agrupar a las diferentes empresas en función del valor de ambos factoriales. Analizando de forma previa el diagrama de dispersión y el dendograma encontramos que existen cuatro grupos claros: a) puntuaciones factoriales altas en el factor explotador y bajas en el explorador; b) puntuaciones medias en el factor explotador y medias-altas en el explorador; c) puntuaciones altas en el factor explotador y medias-altas en el explorador; y d) puntuaciones bajas en ambos factoriales. Sin embargo, nos encontramos con el caso de que en un conglomerado (d)

sólo se agrupa una empresa, por lo que posteriormente no podríamos aplicar algunos métodos de análisis *a posteriori* del ANOVA. De este modo, decidimos eliminar ese valor y realizar un análisis cluster jerárquico de tres conglomerados, tomando como variable las puntuaciones factoriales obtenidas.

A la hora de analizar las características de las empresas englobadas en cada grupo y debido a la dificultad de interpretar los datos factoriales, se procedió a anotar qué empresa pertenecía a cada grupo y ver sus características en un diagrama de dispersión, estando representado en cada eje el valor medio de los ítems empleados para definir cada factor. Las características de los resultados obtenidos son los mismos que se definían con anterioridad. Por tanto, se le concedió el valor 1 a las empresas que desarrollan acuerdos claramente explotadores, el valor 2 a aquellas que prevalecen las características de los exploradores (pese a tener puntuaciones medias en el factor explotador) y el valor 3 a las empresas que desarrollan acuerdos mixtos al poseer puntuaciones altas del componente explotador y medias-altas en el factor explorador.

Para ver si existen diferencias significativas en cuanto al grado de éxito del acuerdo en función de sus características, procedemos a realizar un análisis ANOVA para detectar si existe homogeneidad de varianzas entre las empresas para las distintas variables.

Tabla 6.52						
Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)						
Variables	Cluster			Estadístico de Levene	F	Post hoc (Scheffé)
	1; N= 4	2; N=25	3; N=22			
Éxito de la alianza	4,0607 (0,70531)	4,6724 (1,08996)	5,3930 (0,75991)	0,934	5,353**	1,2<3* 1-2<3*
() Desviaciones típicas * significativa $p < 0,05$ ** significativa $p < 0,01$						

Los datos recogidos en la Tabla 6.52 revelan que el estadístico de Levene no es significativo, lo que muestra que existe homogeneidad de varianzas entre los distintos grupos para la variable objeto de estudio. Una vez cumplida esta condición se puede obtener el estadístico F, que muestra a través de su grado de significación que existen diferencias en los datos medios del éxito entre los distintos grupos. De este modo, se confirma que existen diferencias significativas en el éxito del acuerdo en función de

cual sea su orientación estratégica. Sin embargo, el estadístico F no muestra entre qué grupos existen dichas diferencias, por lo que al igual que en el modelo anterior procedemos a realizar la prueba *post hoc* de Scheffé, en la que percibimos que existen diferencias significativas entre el grupo 1 y 3, el 2 y el 3, y entre los grupos 1 y 2 (considerados conjuntamente) y el 3. Dicho de otro modo, las empresas que desarrollan acuerdos cooperativos y obtienen puntuaciones elevadas en el factor explotador y medias-altas en el factor explorador alcanzan un mayor grado de éxito que el resto considerados individualmente o de forma conjunta. Así, podemos afirmar que las empresas del sector agroalimentario de nuestra muestra obtienen mayor grado de éxito cuando apuestan por acuerdos cooperativos mixtos donde los componentes exploradores y explotadores juegan un papel importante.

Para ver si existe causalidad entre las variables analizadas en el anterior ANOVA y conocer la dirección de dicha relación se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple por etapas. La variable dependiente es el éxito de la alianza. En un primer momento, introducimos como única variable independiente la variable de control (*duración del acuerdo*), que mide si se conoce con exactitud la duración del acuerdo. Posteriormente, en el modelo 19 incorporamos variables ficticias que convierten en métricas las variables categóricas obtenidas del análisis cluster jerárquico anterior. Para elaborar las variables ficticias hay que tomar una variable de referencia¹³⁴, tal como se representa en la Tabla 6.53. Por tanto, tomaremos dos variables ficticias dejando como variable de referencia aquel *cluster* que presenta un menor éxito, es decir, el grupo que representa a los acuerdos explotadores¹³⁵ (Cluster 1).

Tabla 6.53		
Modo de establecer variables ficticias de la orientación estratégica del acuerdo		
Variables	E2 (Acuerdo Explorador)	E3 (Acuerdo mixto)
Cluster 1	0	0
Cluster 2	1	0
Cluster 3	0	1
El grupo de referencia es el cluster 1		

¹³⁴ Al tomar una variable de referencia, se generan k-1 variables ficticias, siendo k el número de grupos.

¹³⁵ Si se modifica el cluster tomado como referencia no afecta a la bondad del modelo.

Al incorporar dichas variables ficticias, apreciamos como se explica un 13,3% adicional de la variabilidad del éxito de la alianza (Tabla 6.54). Además, el incremento de F es significativo para un nivel de confianza del 95%. De este modo, se verifica que la orientación estratégica del acuerdo tiene una influencia significativa en su éxito¹³⁶. Si interpretamos los coeficientes no estandarizados se percibe como el mayor éxito corresponde a los acuerdos mixtos (coeficientes positivos) como ya señalábamos en el análisis ANOVA. Por tanto, obtenemos apoyo empírico a la hipótesis 12.

Una vez demostrada la relación directa, trataremos de estudiar si ésta se ve condicionada por la estrategia global que acometa la empresa según la tipología de Miles y Snow. Pero antes, vamos a estudiar la relación estrategia de la empresa-éxito de la cooperación, comenzando por identificar si existen diferencias significativas en el éxito de los acuerdos entre empresas que desarrollan distintos tipos de estrategias. Con este fin, se realizó un análisis de conglomerados jerárquicos, estableciendo 3 grupos después del análisis del diagrama de dispersión y el dendograma. Dicha estrategia se valora a través de una escala Likert de 7 puntos, con otra opción alternativa, que evalúa el grado de cambio de la empresa. De este modo, y siguiendo el análisis *cluster* realizado, observamos que existen 3 empresas que han optado por la puntuación 1, por lo que consideramos que desarrollan una estrategia “defensora”. Por su parte, las 27 entidades que seleccionaron las puntuaciones 2, 3 y 4 se clasifican en un mismo grupo y desarrollan una estrategia “analizadora” (el mayor porcentaje de las mismas optan por el valor 4, que es el que se representa en la encuesta con las características de la estrategia analizadora). Por último, las 22 empresas que escogieron los valores 6 y 7 desarrollan una estrategia “prospectiva”. Así, la opción alternativa que en el cuestionario representaba la estrategia “reactiva” no ha sido seleccionada por ninguna entidad. Tras clasificar a las empresas en estos tres grupos, pasamos a evaluar si existen diferencias significativas entre las mismas en cuanto a su grado de éxito, a través de un análisis ANOVA y su posterior contraste *post-hoc* de Scheffé para identificar entre que grupos se producen las mismas.

¹³⁶ La interpretación de los datos ha de hacerse con cautela, ya que al utilizar variables ficticias lo que indica el coeficiente no estandarizado es el número de veces que es mayor la media del grupo analizado con respecto al grupo tomado de referencia, manteniéndose el resto de variables constantes. De este modo, el coeficiente estandarizado del cluster 2 (acuerdos mixtos) es positivo, ya que su éxito es mayor que el de los acuerdos explotadores. El valor del coeficiente para los acuerdos exploradores también es positivo pero de menor valor que el anterior (modelo 19).

Tabla 6.54								
Análisis de regresión lineal múltiple por etapas. MODELO C ¹³⁷								
Variables	Modelo 18		Modelo 19		Modelo 20		Modelo 21	
	Coefficiente no estandarizado	Valor t	Coefficiente no estandarizado	Valor t	Coefficiente no estandarizado	Valor t	Coefficiente no estandarizado	Valor t
Constante	4,663	25,213***	3,957	8,479***	3,769	8,577***	3,944	7,622***
Duración del acuerdo	0,603	2,191**	0,415	1,546	0,433	1,731*	0,440	1,668
Explorador (2)			0,566	1,136	0,421	0,902	0,178	0,316
Mixto (3)			1,191	2,333**	0,964	2,003*	0,826	1,416
Prospectiva (2)					0,732	2,924**	0,027	0,027
Defensora (3)					0,829	1,309	0,676	0,723
Explorador * Prospectiva							0,853	0,786
Explorador * Defensora							0,638	0,581
Mixto * Prospectiva							0,330	0,250
Mixto * Defensora							0,016	0,092
F	4,802**		4,468**		4,921***		3,007**	
R ²	0,089		0,222		0,353		0,364	
R ² ajustado	0,071		0,172		0,282		0,243	
Incremento R			0,133		0,132		0,011	
Incremento F			4,007**		4,578**		0,235	
* Significativo p<0,1 ** Significativo p<0,05 *** Significativo p<0,001								

¹³⁷ Los modelos 18, 19 y 20 cumplen con los requisitos de la regresión lineal (dependencia, no colinealidad y normalidad).

Tabla 6.55						
Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)						
Variables	Cluster			Estadístico de Levene	F	Post hoc (Scheffé)
	1; N= 27	2; N=22	3; N=3			
Éxito de la alianza	4,4722 (1,10587)	5,3564 (0,73400)	5,1633 (0,71162)	1,300	5,398**	1<2**
() Desviaciones típicas * significativa $p < 0,05$ ** significativa $p < 0,01$						

El estadístico de Levene no es significativo por lo que consideramos que los tres grupos presentan homocedasticidad con respecto al éxito de la alianza. Esto permite poder calcular el estadístico F, que determinará si existen diferencias significativas entre las medias del éxito de los tres grupos, lo cual se confirma al obtener una significación $p < 0,01$. El siguiente paso, como hemos hecho en ocasiones anteriores, es aplicar la prueba *post hoc* de Scheffé, donde obtenemos que las diferencias se presentan entre las empresas analizadoras y las prospectivas, siendo superior el éxito de estas últimas. Esto es, las empresas que apuestan de forma decidida por el cambio y por una continua innovación, obtendrán mayores éxitos en su estrategia de cooperación que aquellas otras que, aún introduciendo modificaciones en sus gamas de productos y/o servicios, son más conservadoras. Sin embargo, no se encuentran diferencias entre el resto de grupos ni de forma aislada ni de forma combinada (prueba de subgrupos homogéneos). Es de destacar que el valor medio de éxito obtenido por las empresas que apuestan por la estrategia defensiva es superior al de las analizadoras.

Una vez detectadas diferencias en las medias entre empresas con distinto tipo de estrategia, pasamos a analizar si la estrategia influye de forma significativa a la hora de determinar el éxito de la alianza, así como su posible influencia moderadora en la relación entre la orientación estratégica del acuerdo y el éxito del mismo. Para ello, y partiendo del modelo 19 (Tabla 6.54), se introducen dos variables ficticias, tomando como referencia el *cluster* 1, que representa a las empresas analizadoras, ya que obtienen el menor valor medio de éxito. Se aprecia como el incremento del estadístico F es significativo, ayudando a explicar un 13,2% adicional de la variabilidad de la estrategia de la empresa. Si observamos los coeficientes no estandarizados vemos como el mayor valor corresponde a las empresas prospectivas, seguida de las defensoras,

como ya señalábamos en el análisis ANOVA correspondiente. De este modo, se percibe que cuanto más trata de innovar la empresa y adaptarse a los nuevos condicionantes del entorno mayor éxito obtendrá también su estrategia de cooperación empresarial. Por tanto, obtenemos apoyo empírico para la hipótesis 13.

Por último, introducimos en el modelo 21 el efecto interacción entre las variables ficticias que representan la estrategia de la empresa y las que representan la orientación del acuerdo. En este caso, el incremento del estadístico F al incorporar dichas interacciones no es significativo, por lo que la interacción entre ambas variables no ayudan a explicar el éxito de los acuerdos. El modelo 21 presenta una gran multicolinealidad con valores FIV superiores a 16 y varios autovalores cercanos a 0, lo que hace que incluso se empeore el valor de la variabilidad explicada corregida. Esto puede deberse a las características de las variables utilizadas, ya que para medir ambos conceptos hemos empleado variables ficticias, lo que dificulta en gran medida la interpretación de los datos al introducir el efecto interacción¹³⁸. Sin embargo, cuando analizábamos al inicio de este modelo la correlación entre variables no existían relaciones significativas entre la estrategia de la empresa y las dos dimensiones de la orientación estratégica del acuerdo. Si modificamos las variables de referencia a la hora de construir las variables ficticias tanto de la orientación estratégica del acuerdo como de la estrategia de la empresa y realizamos los 5 modelos adicionales posibles, obtenemos las mismas conclusiones que en el modelo anterior. Por tanto, debido a las características de nuestras variables no obtenemos apoyo empírico a la hipótesis 14.

Por tanto, podemos concluir del análisis del MODELO C, que se obtiene apoyo empírico para las hipótesis 12 y 13, pero no así para la hipótesis 14. De este modo, los acuerdos cooperativos que obtienen mayor éxito de la cooperación son aquellos que presentan importantes características exploradoras y explotadoras, por lo que se considera que los acuerdos mixtos son los que mayor éxito alcanzan en el sector agroalimentario. Por su parte, la estrategia de la empresa pese a influir de forma directa

¹³⁸ Para intentar evitar este problema se repitió el análisis de regresión lineal múltiple por etapas, tomando la dimensión exploradora y explotadora (a través de la media aritmética de los ítems que se agrupan en cada factor) y la escala Likert de 7 puntos empleada en el cuestionario para evaluar la estrategia de la empresa. En esta ocasión, los problemas de multicolinealidad se agudizan ya que se obtienen valores FIV superiores a 46 e índices de condición mayores de 90.

y significativa sobre el éxito del acuerdo, no lo hace de forma moderadora en la relación entre la orientación estratégica del acuerdo y el éxito del mismo.

Para concluir con el capítulo, destacar que ocho hipótesis han obtenido apoyo empírico y seis han sido rechazadas tras realizar los contrastes oportunos. Las relaciones que han sido rechazadas habían obtenido apoyo en estudios empíricos previos aplicados a sectores intensivos en tecnología. En el último capítulo de este trabajo interpretaremos los resultados obtenidos, tratando de justificar aquellas relaciones que no han sido validadas. Además, se identificarán las principales limitaciones de nuestro estudio así como las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de un estudio empírico sobre cooperación empresarial en un sector de baja intensidad tecnológica tratamos de generar “legitimidad en las alianzas” tan necesaria para el éxito de los acuerdos (Dacin *et al.*, 2007). Esta legitimidad es fundamental para aquellos sectores en los que no existe una historia cooperativa importante y las formas de actuar se limitan a la competencia pura, adquisición o diversificación. Así, con este trabajo demostramos el éxito que se consigue a través de la cooperación empresarial, cuando prima el componente cooperativo y existen unos niveles de confianza y reputación del socio adecuados. Además, hemos comprobado la influencia directa y significativa del éxito de la alianza en el resultado de la empresa, por lo que de algún modo estamos legitimando la viabilidad de la opción estratégica de la cooperación en el sector agroalimentario español.

De este modo, las empresas del sector que todavía no han cooperado o aquellas que cuenten con poca experiencia conocerán que la cooperación es una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos empresariales. Al mismo tiempo, las empresas pioneras en desarrollar acuerdos de cooperación en el sector podrán alcanzar una ventaja competitiva frente al resto si la estrategia en cuestión se generaliza, ya que poseerán una experiencia en gestión de alianzas y una reputación que le convertirán en un socio atractivo y le permitirán obtener mejores resultados en los acuerdos que acometan.

Antes de exponer las principales conclusiones alcanzadas en el estudio empírico pasamos a realizar un pequeño resumen de la parte teórica. Del compendio de motivos que hemos realizado en el Capítulo 2, destacamos el acceso a recursos y capacidades complementarias, el aprendizaje y la transferencia de conocimiento como los más habituales que se encuentran en la literatura sobre cooperación empresarial. Estos motivos suelen estar interrelacionados, ya que al acceder a recursos y capacidades que la empresa no posee, se potencia el aprendizaje y se facilita la transferencia de conocimiento (si existe una comunicación fluida y eficaz y no existe una distancia cognitiva considerable). De este modo, se podría incrementar el valor de la empresa al ampliar el abanico de activos de los que disponer. Por su parte, debido a la enorme competencia que caracteriza a los mercados actuales es necesario que las empresas

ofrezcan productos o servicios que satisfagan a los clientes, por lo que la cooperación empresarial puede convertirse en un instrumento adecuado para alcanzar tal fin. Además, toda estrategia empresarial tiene como objetivo último la supervivencia de la empresa para lo que es crucial aumentar o mantener su poder competitivo. Así, estos dos motivos también tendrán una elevada importancia a la hora de cooperar, sobre todo en aquellos mercados donde exista una alta presión competitiva, entre otros los mercados maduros.

Con respecto a los motivos que poseen las empresas del sector agroalimentario para cooperar, cabe destacar que todos los presentados a las empresas obtienen una puntuación similar y superior a la media. Sin embargo, el aumento del poder competitivo alcanza el mayor valor medio, por encima de la satisfacción del cliente y del acceso a recursos y capacidades. Los datos de logro de objetivos presentan valores similares a la importancia inicial de los mismos, por lo que los indicados anteriormente serían las principales ventajas que alcanzan las empresas del sector cuando cooperan. Por lo tanto, ante la presencia de un mercado globalizado una estrategia que posibilite el aumento del poder competitivo, como es la cooperación empresarial, debe empezar a adquirir mayor relevancia dentro de la estrategia de la empresa.

En cuanto a las ventajas y riesgos de la cooperación empresarial, destacar que si las empresas desarrollan los acuerdos de forma adecuada los motivos que le llevaron a acometerlos se convertirán en beneficios. Por el contrario, el comportamiento oportunista y las asimetrías organizativas se convierten en los principales riesgos. Con respecto a los factores, la incertidumbre se revela como el más determinante de los externos, y la confianza, existencia de relaciones cooperativas previas, la reputación del socio y el comportamiento cooperativo destacan por parte de los internos.

Otro de los objetivos secundarios que nos planteábamos al inicio era exponer los principales riesgos que tienen las empresas del sector al desarrollar alianzas. Las empresas de la muestra consideran que han protegido de sus socios sus capacidades claves, que poseen compatibilidad cultural con ellos y que existe una complementariedad alta entre los recursos y capacidades de las empresas implicadas en el acuerdo. Estas conclusiones se obtienen al lograr una puntuación superior a la media los ítems del cuestionario que recogen dichos aspectos (Preguntas 16.1, 16.2 y 16.3).

Por su parte, el principal inconveniente que detectamos es el empleo, por parte del socio, del conocimiento generado en el ámbito de la alianza en el resto de mercados donde actúa (Pregunta 11.3), por lo que es un indicador de comportamiento oportunista por parte del socio. Además, las empresas consideran que existen pequeñas asimetrías con sus socios con respecto a su tamaño, estructura y tecnología (Pregunta 13.2, 13.3 y 13.4). Por último, hemos comprobado en la hipótesis 4 como el comportamiento poco cooperativo reduce la satisfacción y el grado de logro de objetivos que se obtienen con el acuerdo. Uno de los principales elementos que fortalecen el comportamiento competitivo es el oportunismo, por lo que habrá que tratar de reducirlo para no mermar la eficacia de la alianza.

El Capítulo 3 pone de relieve la amplitud de aproximaciones teóricas empleadas para estudiar la cooperación empresarial. Por ello y para realizar un estudio empírico lo más completo posible, se optó por emplear tres enfoques: social (enfoque del capital social), económico (Teoría de los Costes de Transacción) y estratégico (Teoría de Recursos y Capacidades).

En referencia a las distintas clasificaciones recogidas en el Capítulo 4, cabe destacar que las *joint ventures* son fundamentales para la política de internacionalización de la empresa, tan necesaria para garantizar su competitividad debido al fenómeno de globalización que sufre la economía. Gracias a éstas, es posible introducirse en mercados donde existen altas restricciones a la entrada de empresas extranjeras, ya que se desarrollan acuerdos con empresas locales. Este tipo de acuerdos hace que la empresa que internacionaliza su actividad aproveche los conocimientos de la empresa local sobre el mercado doméstico: factores claves de éxito, elementos característicos de dicho mercado, necesidades de clientes, etc. En cuanto a los acuerdos exploradores y explotadores, señalar que los primeros tienen un horizonte a más largo plazo ya que su objetivo es el descubrimiento de nuevo conocimiento que posibilite el desarrollo de nuevas estrategias.

A continuación, pasamos a analizar los resultados del contraste de las diferentes hipótesis que componen los modelos (Tabla 7.1).

Tabla 7.1			
Resumen de los resultados de la investigación			
Hipótesis	Efecto esperado	Resultado obtenido	Apoyo o rechazo de hipótesis
H1. La confianza tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre confianza y el éxito del acuerdo	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H2. La existencia de experiencia cooperativa previa tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre relaciones previas y el éxito del acuerdo	Relación (+). No significativa	Rechazo
H3. La reputación del socio está positivamente relacionada con el éxito del acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre reputación del socio y éxito del acuerdo	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H4. El comportamiento cooperativo de los socios en una alianza está positivamente relacionado con el éxito del acuerdo	Relación positiva (+) entre comportamiento cooperativo y éxito	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H5. La relación entre la confianza y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H6. La relación entre la experiencia previa y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación (+). No significativa	Rechazo
H7. La relación entre la reputación del socio y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (?)	Relación (-). No significativa	Rechazo
H8. El éxito de un acuerdo cooperativo tiene un impacto positivo sobre el resultado de la empresa	Relación positiva (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H9. A medida que aumenta la experiencia cooperativa previa se incrementa la propensión de las empresas a establecer acuerdos contractuales	Relación negativa (-) entre experiencia previa y complejidad	Relación (+). Significativa	Rechazo
H10. Para un determinado nivel de relaciones cooperativas previas, a medida que aumenta la confianza en el socio las empresas optarán en mayor medida por acuerdos contractuales	Relación de moderación de intensidad (+) sobre la relación negativa anterior	Relación (+). No significativa	Rechazo
H11. Existen diferencias significativas en cuanto al éxito del acuerdo en función de su forma organizativa	Estudio exploratorio (?)	Diferencias significativas	Apoyo (No rechazo)
H12. Los acuerdos de cooperación mixtos (con alta importancia de factores exploradores y explotadores) obtendrán mayor nivel de éxito que aquellos en los que primen un único factor	Relación entre acuerdos mixtos y éxito (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H13. El grado de cambio en la estrategia de la empresa está relacionado de forma positiva con el éxito de la cooperación	Relación positiva (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H14. La estrategia empresarial tiene una influencia significativa en la relación entre la orientación estratégica de la cooperación y el éxito de la alianza	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación no significativa	Rechazo

En el MODELO A llegamos a la conclusión de que la *confianza* y la *reputación del socio* son determinantes a la hora de obtener *éxito del acuerdo*. De modo que conforme se incrementen la confianza de la empresa en sus socios y en la relación y la reputación del socio el éxito del acuerdo aumentará.

Pese a la existencia de trabajos donde se manifiesta una relación directa entre la *experiencia cooperativa previa* y el *éxito del acuerdo*, en nuestro trabajo no obtenemos una relación significativa. Esto puede deberse a que la variable empleada para analizar las relaciones previas es una variable dicotómica donde no se recogen las características de dicha experiencia. Por tanto, lo que podemos concluir es que el hecho en sí de haber cooperado en el pasado no determinara el éxito de la alianza actual. Sin embargo, si conociéramos la calidad de esa experiencia cooperativa, el número de veces que se ha cooperado con los mismos socios y la experiencia que se posee en ese tipo concreto de acuerdo cooperativo, como proponen Hoang y Rothaermel (2005), podríamos obtener conclusiones más cercanas a las alcanzadas por la mayor parte de la literatura previa.

Por su parte, Ellis (1965) considera que la experiencia cooperativa previa es importante, porque trae consigo “aprender a aprender”, por lo que aún no teniendo influencia directa sobre el acuerdo va generando unas rutinas interorganizativas que con el tiempo irán mejorando la capacidad de gestión de alianzas de la empresa. Cabe recordar la poca experiencia cooperativa de las empresas de la muestra (un 68,3% de las empresas no han desarrollado más de tres acuerdos), por lo que es de esperar que transcurridos unos años, y si las empresas continúan apostando por la cooperación empresarial, el efecto de la experiencia pueda volverse significativo. Para ello, habría que volver a repetir el estudio transcurridos unos años. Por tanto, no podemos transmitir al tejido empresarial que la cooperación previa no es importante, sino que es clave para mejorar una capacidad empresarial que en el futuro puede tener influencias en el resultado.

Con respecto a la variable *comportamiento cooperativo*, concluimos que a medida que se incrementan las distintas dimensiones que la forman (compromiso, dependencia, comunicación, resolución de conflictos y flexibilidad) aumentará el *éxito del acuerdo*. Se confirma el efecto esperado de la hipótesis 4, ya que cuando el componente cooperativo de un acuerdo prime sobre el competitivo aumentará la

eficacia de las acciones de los socios y será más asequible alcanzar los objetivos planteados. Además, tal es la relevancia de esta variable que también ejerce un efecto moderador en la relación entre la *confianza* y el *éxito del acuerdo*. De este modo, a medida que aumenta el comportamiento cooperativo para un mismo nivel de confianza se incrementará el éxito de la alianza.

Por tanto, consideramos que se ha cumplido uno de los objetivos principales que se plantearon al inicio de este estudio y no es otro que definir una serie de factores, a evaluar por las empresas, que tienen incidencia directa sobre el éxito cooperativo. Así, la empresa antes de iniciar su actividad cooperativa deberá analizar una serie de factores *a priori* como son la existencia de relaciones previas y el nivel de reputación de sus socios. Posteriormente, iniciada la cooperación deberá tratar de generar un nivel de confianza adecuado en sus socios y tratar de que prime un comportamiento cooperativo. De este modo, si la empresa optimiza dos factores *a priori* y otros dos de proceso puede mejorar la eficiencia de su estrategia cooperativa.

Por su parte, al desagregar el éxito en las dos dimensiones que la componen (satisfacción y grado de logro de objetivos) y volver a aplicar las técnicas estadísticas del MODELO A, llegamos a la conclusión de que miden fenómenos distintos (aunque son aditivos, ya que muestran unidimensionalidad en su análisis) al obtener resultados diferentes para algunos de los factores a analizar. De este modo, la *reputación* no es significativa con respecto a la *satisfacción* pero sí con el *logro de objetivos*. Además, el efecto moderador del *comportamiento cooperativo* no se muestra significativo para la *satisfacción* del acuerdo pero sí para el *logro de objetivos*. Así, podemos concluir que para las empresas de nuestra muestra, la *satisfacción* que alcanzan con el desarrollo de la alianza no mide el mismo fenómeno que el *grado de logro de objetivos*, como ya ocurría en estudios previos (Kumar y Nti, 1998).

Para concluir el análisis del MODELO A, mencionar que obtiene apoyo empírico la hipótesis que trata de relacionar el éxito de la cooperación con el resultado de la empresa. Por tanto, se demuestra la influencia de la cooperación en la eficiencia empresarial. Una vez que se demuestran las bondades de la política de cooperación, sería necesario transferir estos datos al tejido empresarial para que las empresas conocieran la verdadera potencialidad de los acuerdos cooperativos y empezaran a

plantearse el desarrollo de alianzas como una alternativa estratégica sólida a la hora de aumentar su competitividad.

Creemos que se tendrían que articular medios para fomentar la colaboración entre la investigación académica, las Administraciones Públicas y las empresas para que este tipo de estudios tuviesen una utilidad práctica. Una de las medidas a tomar, podría ser la ampliación de los ámbitos de aplicación de las ayudas a la cooperación por parte de las Administraciones Públicas. De este modo, se podrían potenciar las acciones informativas y formativas a las empresas del sector, sobre todo, a las PYMES en referencia a los riesgos e inconvenientes de la cooperación, así como los principales factores a valorar para incrementar la probabilidad de éxito de los acuerdos.

Con respecto al MODELO B apuntar que el efecto esperado entre las relaciones previas y la forma organizativa no se puede contrastar. Además, obtenemos una relación significativa en el sentido opuesto, es decir, a medida que aumenta la satisfacción con la experiencia previa las empresas desarrollan acuerdos cooperativos más complejos, que siguiendo la literatura serán acuerdos de capital. Para justificar esta relación, podemos señalar la poca experiencia cooperativa de las empresas de nuestra muestra, ya que un 68,3% de las mismas no han desarrollado más de tres acuerdos y para un 34,6% el acuerdo que están evaluando es el primero que desarrollan. Esto nos indica que el empleo de la cooperación empresarial está en una fase inicial, de modo que aún no se han generado las suficientes rutinas interorganizativas ni capacidad de gestión de alianzas, por lo que las empresas tratan de aprovechar la satisfacción obtenida para desarrollar acuerdos con un mayor número de socios y áreas funcionales implicadas con el objeto de aumentar el éxito de su acuerdo. Sin embargo, cabe pensar que cuando esta estrategia se consolide a nivel empresarial y se alcance una confianza adecuada con los socios con los que se coopera, comenzarán a desarrollarse acuerdos contractuales donde el control tenga un menor peso.

Otra de las hipótesis propuestas en el MODELO B era la existencia de un efecto moderador, tomado del trabajo de Gulati (1995), de la variable confianza en la relación anterior. Esta hipótesis no obtiene respaldo empírico, ya que se concluye que no se produce un efecto interacción significativo entre la experiencia previa y la confianza con respecto a la forma organizativa empleada. La justificación podría ser similar a la

establecida anteriormente, y es que al estar en una primera fase de utilización de la cooperación, la confianza se emplea para establecer acuerdos más complejos que le lleven a obtener mayor éxito empresarial (relación confirmada por la H11) en lugar de para modificar la forma organizativa del acuerdo cooperativo. Sería adecuado volver a repetir este análisis transcurrido unos años, para ver si nuestra hipótesis tiene respaldo empírico.

Por último, en el MODELO B, y con el fin de cumplir los objetivos principales del trabajo, tratamos de ver si existe alguna diferencia significativa entre los acuerdos de capital y los acuerdos contractuales en cuanto al nivel de éxito. Aplicando las técnicas estadísticas oportunas, se aprecia como los acuerdos de capital obtienen un mayor éxito que los contractuales. De este modo, podría justificarse porque las empresas de nuestra muestra emplean la mayor confianza generada en desarrollar acuerdos más complejos. Así, las empresas del sector agroalimentario conocen *a priori* que los acuerdos de capital les reportan un mayor éxito.

En el MODELO C tratamos de relacionar los distintos tipos de acuerdo, en función de la orientación estratégica del mismo, con su éxito. En este caso, obtenemos que aquellos acuerdos mixtos (con presencia considerable de características exploradoras y explotadoras) obtienen un mayor éxito. Por esto, las empresas cuando inicien su actividad cooperativa, y en función de los objetivos que persigan, tratarán de dotarse de ambos tipos de factores con el fin de generar nuevas oportunidades, y explotarlos posteriormente junto a sus socios para obtener mayor satisfacción y logro de objetivos.

Con respecto a la importancia que posee la capacidad de adaptación de la empresa al entorno, ésta también tiene su influencia en la eficacia de la cooperación. Por tanto, se comprueba que a medida que se incrementa el ritmo de cambio de la empresa para adaptarse a las modificaciones producidas en el entorno también aumenta el éxito de la cooperación. Por último, pretendíamos analizar la interacción entre la estrategia de la empresa y la orientación estratégica del acuerdo. Sin embargo, no obtenemos apoyo empírico del efecto moderador propuesto para la estrategia de la empresa, ya que los modelos planteados obtienen una elevada multicolinealidad. Por lo que en el MODELO C, sólo podemos concluir que la empresa para garantizar el éxito de su cooperación

tendrá que introducir con la mayor celeridad posible los cambios necesarios para adaptarse a las modificaciones continuas del entorno.

Por otra parte, en cuanto a las características de los acuerdos analizados, cabe destacar su poca presencia internacional (sólo en un 23,1% de los casos hay socios extranjeros) y el número reducido de socios (un 69,4% de los acuerdos implica a tres socios o menos). Esto último, nos pone de relieve que en el sector existen pocas redes de empresas. En la literatura, se señalaba que éstas principalmente se emplean para generar de forma conjunta nuevo conocimiento y, por lo tanto, innovaciones. Este dato está relacionado con el ámbito del acuerdo, ya que los que tienen implicación tecnológica poseen una importancia media inferior a los acuerdos comerciales y productivos. Así, sería conveniente, para introducir las nuevas tecnologías que requiere el sector en el proceso de modernización que está sufriendo, que se formaran redes de empresas para generar dicha tecnología y no tener que asumir los altos costes que supone su adquisición en el mercado.

Además, hay que mencionar que las empresas del sector agroalimentario que establecen acuerdos de cooperación destacan por su tamaño reducido, ya que un 63,3% de éstas tienen menos de 50 trabajadores. El empleo de la prensa económica nacional para identificar a las empresas que cooperan, como ya hemos indicado, tiene como principal inconveniente que no recoge las noticias relativas a las pequeñas empresas. Sin embargo, y pese a que se habrán dejado de valorar pequeñas empresas que sí que hayan cooperado, el número de las seleccionadas ha sido considerable, por lo que estimamos que esta limitación para las empresas de este sector no es tan relevante.

Otro aspecto a destacar es la incertidumbre asociada a la duración de los acuerdos, que hace que un 46,2% de las empresas desconozca la duración exacta del acuerdo en el que está inmersa. Además tras comprobar que dicha incertidumbre tiene efectos en el éxito del acuerdo, a través del cual las empresas que desarrollan acuerdos sin duración preestablecida obtienen mayor éxito, la utilizamos como variable de control (en los análisis de regresión donde el éxito de la alianza es la variable dependiente) para que no influya en las relaciones a analizar. El desconocimiento de la duración hace que las empresas “cuiden” el acuerdo para tratar de cumplir sus objetivos, reduciendo de este modo su comportamiento oportunista. Además, entre los acuerdos

con duración conocida, un 62,1% de los casos no supera los cuatro años, por lo que podemos considerar que el horizonte de las alianzas del sector es reducido. De este modo, habría que fomentar acuerdos con mayor duración para tratar que las empresas se impliquen más en sus alianzas y así la cooperación vaya ganando peso en sus estrategias.

La poca experiencia cooperativa señalada anteriormente junto al hecho de que un 94,2% de los acuerdos evaluados aún no haya finalizado, hace que sea imprescindible volver a repetir el estudio transcurridos unos años para garantizarnos que los resultados obtenidos son válidos. Esto se debe principalmente, a que existe un número importante de empresas que están valorando su primera experiencia cooperativa y aún no ha finalizado, por lo que la perspectiva de análisis puede variar tras finalizar la misma y hacer un estudio más profundo.

En definitiva, consideramos que con los resultados obtenidos la cooperación empresarial se muestra como una estrategia importante a la hora de aumentar el poder competitivo de la empresa, aspecto crucial en los mercados globalizados actuales. Para ello, se requiere buscar socios con reputación elevada, tratar de desarrollar sucesivos acuerdos cooperativos, generar confianza en el socio y potenciar los aspectos cooperativos de la relación para garantizar una cooperación empresarial eficaz.

A continuación, recogemos las principales **aportaciones** que hemos realizado con el desarrollo de la Tesis Doctoral:

1.- Analizar la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español. Hasta el momento, los estudios empíricos realizados se habían centrado en sectores intensivos en tecnología, que en la mayor parte de las ocasiones estaban en su etapa del ciclo de vida de lanzamiento o crecimiento. En mercados maduros sólo hemos identificado algunos realizados en el sector de la automoción, pero con la característica que en estos mercados la tecnología juega un papel relevante.

2.- Analizar el tema de estudio a través de tres modelos interdisciplinares. Sin embargo, en cada uno de ellos adquiere especial importancia los tres principales

enfoques de estudio en Dirección de Empresas: enfoque conductual (MODELO A), enfoque económico (MODELO B) y enfoque estratégico (MODELO C).

3.- Obtener apoyo empírico en la relación existente entre el éxito de la cooperación y los resultados empresariales. De este modo, se muestra la importancia de la cooperación en la competitividad de la empresa, pese a ser una estrategia poco empleada.

4.- Identificar el efecto moderador que ostenta el comportamiento cooperativo en la relación entre la confianza y el éxito de la alianza. De este modo, se muestra que no basta con considerar solamente aspectos *a priori* del acuerdo (que también son relevantes), sino que es necesario potenciar el comportamiento cooperativo durante el desarrollo de la alianza para alcanzar los objetivos propuestos.

5.- Señalar los acuerdos con mayor complejidad (acuerdos de capital) y los acuerdos mixtos (con importantes aspectos exploradores y explotadores) como las formas organizativas más adecuadas para obtener un mayor éxito en la estrategia de cooperación empresarial.

Una vez recogidas las principales conclusiones del trabajo y los puntos fuertes del mismo, pasamos a estudiar sus limitaciones así como las futuras líneas de investigación que se podrían desarrollar para continuar avanzando en el conocimiento de la estrategia objeto de estudio.

7.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo presentado representa un primer acercamiento al estudio de la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español, por lo que tras exponer las principales conclusiones se inicia una etapa en la que profundizaremos en dicho análisis para salvar las distintas limitaciones que a continuación exponemos.

La cooperación no es una estrategia ampliamente utilizada entre las empresas agroalimentarias por lo que el primer inconveniente es la reducida población con la que cuenta la investigación. Es por esto que, pese a obtener una tasa de respuesta del 18,5%,

la muestra con la que hemos trabajado es bastante limitada, por lo que nos ha impedido utilizar técnicas estadísticas que nos permitieran conocer relaciones entre las variables empleadas. De este modo, sería conveniente ampliar el estudio a otros sectores maduros para contar con un mayor número de empresas, que nos posibilite desarrollar ecuaciones estructurales que nos pongan de manifiesto si existen relaciones entre las variables independientes de nuestro modelo, es decir, que nos identifiquen el tipo de relación que existe entre las relaciones previas y confianza, entre la reputación y confianza y entre las relaciones previas y la reputación. Es posible, que aplicando esta técnica encontremos que alguna de las variables que hemos considerado independiente realmente no tuviera un efecto directo sobre el éxito del acuerdo sino que influyera en otra de las variables independientes. De este modo, se podría justificar el hecho de que la variable *relaciones previas* no sale significativa en el MODELO A, ya que es posible que influya de forma directa en la confianza o reputación y, por lo tanto, de forma indirecta sobre el éxito.

El tamaño reducido de nuestra muestra también viene condicionado por la elección del sector y del país, ya que limitamos el estudio al sector agroalimentario en España. El principal inconveniente de esta elección es que los resultados no pueden ser generalizados ni al conjunto de la cooperación producida en España ni a la que se produce en este sector en el ámbito internacional.

Otra de las características de la investigación es su carácter transversal, ya que se analiza en un momento concreto del tiempo la percepción que tienen las empresas que cooperan sobre su acuerdo más relevante. Esto hace, que el 94,2% de las empresas que no han finalizado su acuerdo estén valorando éste sin conocer realmente su resultado final. Así, hemos señalado en alguna ocasión que sería conveniente que las empresas volvieran a cumplimentar el cuestionario una vez finalizada su actividad cooperativa objeto de análisis. Las relaciones causales analizadas han sido establecidas en base a la revisión de la literatura realizada. No obstante, podrían existir otras relaciones alternativas, pero se requerirían estudios longitudinales para verificar dichas causalidades.

En el apartado 2.5 analizábamos que el acuerdo cooperativo pasa por distintas etapas estando dotado el funcionamiento del mismo de un claro carácter dinámico. En

contraposición a este hecho, las empresas han evaluado sus acuerdos en un momento concreto del tiempo. Los procesos dinámicos de las alianzas suponen que el comportamiento de los socios y los resultados influyen sobre la predisposición a cooperar de las empresas que participan en ellas. Por tanto, el estudio de las alianzas podría abordarse desde una perspectiva dinámica y evolutiva, por lo que, como ya indicábamos anteriormente, sería conveniente repetir el estudio transcurridos unos años.

Para elaborar la base de datos del estudio tomamos como referente los periódicos económicos nacionales “Cinco Días” y “Expansión”, como ya se apuntó al analizar la composición de nuestra población. Las limitaciones principales de este tipo de método de obtención de información han sido explicadas, destacando la tendencia que tiene el mismo de recoger las empresas de mayor tamaño. De este modo, podemos estar dejando fuera del estudio a un número considerable de pequeñas empresas a nivel nacional que haya desarrollado cooperación pero no haya tenido su repercusión en la prensa mencionada. Por tanto, el estudio puede presentar un pequeño sesgo con respecto al tamaño de las empresas.

Al definir cooperación desde la Teoría de los Costes de Transacción, señalábamos que es una forma híbrida entre la empresa y el mercado. De este modo, las alianzas presentan características que en ocasiones es difícil de diferenciar del funcionamiento habitual de una empresa y en otras del modo de realizar transacciones en el mercado. Por lo tanto, existe dificultad de definir el funcionamiento habitual de un acuerdo de cooperación.

Por último, otra limitación encontrada es la poca información de la que disponemos de la experiencia cooperativa previa. Por tanto, uno de nuestros objetivos para mejorar los resultados obtenidos será ampliar la información a suministrar por parte de las empresas sobre su experiencia previa en variables tales como: tamaño del socio, duración del acuerdo y resultados obtenidos.

Para concluir el trabajo pasamos a señalar las líneas de investigación que se pretenden abrir tras la presentación del mismo, con el objetivo de paliar las limitaciones anteriormente señaladas.

7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El carácter dinámico de los acuerdos cooperativos nos lleva a realizar un seguimiento de las alianzas objeto de estudio. De este modo, transcurridos unos años y tras comprobar que los acuerdos de cooperación evaluados por las empresas han finalizado, volveremos a ponernos en contacto con ellas para que cumplimenten el mismo cuestionario y comparar los resultados obtenidos. Si estos muestran importantes semejanzas, tendremos que determinar que el momento de evaluación del acuerdo no influye en los resultados obtenidos. Sin embargo, parece evidente que para poseer una valoración más completa se requiere la finalización del acuerdo, para que la empresa pueda tener en cuenta en su valoración todas las repercusiones producidas por la formación y desarrollo del mismo.

De los resultados obtenidos, consideramos oportuno, como ya señalaba en el apartado anterior, profundizar en el análisis de la experiencia cooperativa previa de las empresas. Nuestro objetivo será identificar las causas por las que en el actual estudio no se obtiene una relación significativa entre la experiencia previa y el éxito del acuerdo. Para ello, nos centraremos en las empresas que posean experiencia previa para lo que se requiere un mayor tamaño muestral. Siguiendo las recomendaciones de Hoang y Rothaermel (2005) se estudiará la satisfacción con los acuerdos previos, así como la experiencia específica en ese tipo de acuerdo, su experiencia general y su experiencia con los socios actuales.

Para incrementar el tamaño muestral y, al mismo tiempo, poder generalizar a más sectores el estudio realizado, consideramos adecuado introducir en nuestro análisis el estudio del comportamiento cooperativo en otros sectores no intensivos en tecnología. En una etapa posterior, pasaremos a repetir el estudio en sectores altamente tecnológicos con el objeto de establecer comparaciones entre el “comportamiento medio” de la cooperación entre distintos sectores y obtener la importancia que ostenta el componente tecnológico tanto en la formación como en el desarrollo de alianzas. Esta línea de investigación que se inicia sigue teniendo un claro carácter nacional, ya que las comparaciones se realizarían dentro del marco de España.

Otro de los campos de actuación que pretendemos cubrir es tratar de detectar diferencias entre el comportamiento cooperativo del sector en España y en el resto de países de Europa. Para ello, tendremos que trabajar en elaborar una base de datos con empresas europeas del sector agroalimentario que desarrollen la estrategia de cooperación empresarial. De este modo, podríamos obtener la influencia de otros factores que afectan a nivel nacional en la eficacia de la estrategia.

Por otra parte, con el objeto de tratar de eliminar el posible sesgo de nuestro estudio motivado por el tamaño de las empresas que componen nuestra población, consideramos conveniente establecer contacto con las distintas Administraciones Públicas y asociaciones del sector. Nuestro objetivo será hacerles ver la importancia de este tipo de estudios y tratar de alcanzar acuerdos para que nos faciliten datos de empresas que estén desarrollando esta estrategia y poder obtener una visión más completa del fenómeno cooperativo en el sector. Para ello consideramos crucial el apoyo de las Administraciones Públicas.

La empresa en el desarrollo de su actividad integra diferentes tipos de estrategias. Somos conscientes de que la cooperación no forma en exclusiva la estrategia de las empresas que la desarrollan. Por ello, y basándonos en el trabajo de Villalonga (2002), pasaremos a estudiar la relación de la cooperación empresarial con otras estrategias de crecimiento como la diversificación y la internacionalización. Nuestro objetivo será tratar de detectar si existen relaciones entre las anteriores estrategias, es decir, si las empresas tienden a establecer alianzas como modo de desarrollo de la diversificación y/o internacionalización. El hecho de formar parte del grupo de investigación *Group of Research Organization Knowledge Innovation Strategies* (GROKIS) favorecerá este tipo de estudios.

En relación con lo anterior y debido a la creciente importancia del “enfoque del conocimiento”, integrado en la Teoría de Recursos y Capacidades, trataremos de profundizar en el estudio del papel que ostenta el conocimiento en el desarrollo de la cooperación empresarial. Para ello nos centraremos en: el proceso de acceso a recursos y capacidades del socio, los sistemas de información y comunicación creados entre las empresas, la transferencia de conocimiento y el aprendizaje. Parece claro, que será necesario establecer diferentes sistemas de comunicación formales e informales para

facilitar tanto el acceso a aquellos recursos y capacidades complementarios como la transferencia del conocimiento necesario para poder alcanzar un aprendizaje efectivo. Este estudio nos permitiría avanzar en el conocimiento de las causas por las que las alianzas mixtas, donde intervienen tanto factores exploradores como explotadores, obtienen mejores resultados de la cooperación empresarial en nuestro estudio.

Por último, la cooperación empresarial supone la integración de empleados de diferentes empresas. Este aspecto incrementa su importancia cuando para desarrollar la alianza se crea una empresa conjunta. Por tanto, otra línea de investigación que se abre en este momento es el estudio de las políticas de recursos humanos que se desarrollan a nivel de la alianza. Estimamos que de la eficacia de las mismas dependerá en buena medida el resultado de la cooperación. Para ello, estudiaremos los diferentes sistemas de incentivos, políticas de formación, estrategias de comunicación y, en definitiva, todos aquellos aspectos relacionados con el empleo de los recursos humanos. *A priori*, consideramos que todas aquellas acciones tendentes a crear unidad entre los socios influirán de forma positiva en el éxito de la cooperación, ya que se percibirán los objetivos del acuerdo como si fueran propios de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahn, S. (1995): "A New Program In Cooperative Research Between Academia and Industry in Korea, Involving Centres of Excellence", *Technovation*, Vol.15 (4), 241-257.
- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, Sage.
- Albisu, L. M. y Gracia, A. (2002): "La Industria Agroalimentaria Española ante la Ampliación de la UE", *Economía Industrial*, nº 344, 99-110.
- Alcalde, N.; Espitia, M. y García-Casarejos, N. (2004): "Creación de Valor a través de Estrategias de Cooperación en el Sector Bancario Español", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Aldrich, H. (1979): *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Anand, B. N. y Khanna, T. (1997): "Intellectual Property Rights and Contract Structure", *Harvard Business School Working Paper*, noviembre, 97-106.
- Anand, B. N. y Khanna, T. (2000): "Do Firms Learn To Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 295-315.
- Anderson, E. (1990): "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), 19-30.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (1), 18-34.
- Arend, R.J. (2006): "SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 741-763.
- Ariño, A. (2003): "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 (1), 66-79.
- Ariño, A. y De la Torre, J. (1998): "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, Vol. 9 (3), 306-325.
- Ariño, A. y Reuer, J.J. (2004): "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts", *Academy of Management Executive*, Vol.18 (3), 37-48.
- Armstrong, J.S. y Overton, T. S. (1977): "Estimating Non Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (Agosto), 396-402.
- Asheim, B. T. (1996): "Industrial Districts as "Learning Regions": A Condition of Prosperity?", *European Planning Studies*, Vol. 4 (4), 379-400.
- Aulakh, P.; Kotabe, M. y Sahay, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (5), 1005-1032.

Autio, E.; Hameri, A.P. y Nordberg, M. (1996): "A Framework of Motivations for Industry-Big Science Collaboration: A Case Study", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 13, 301-341.

Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*, W. W. Norton, Nueva York

Bagozzi, R.P. y Phillips, L.W. (1982): "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 459-489.

Bain, J.S. (1959): *Industrial Organization*, Wiley, Nueva York.

Barkema, H. G.; Shenkar, O.; Vermeulen, F.; Bell, J.H.J. (1997): "Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 426-442.

Barkema, H. y Vermeulen, F. (1997): "What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 845-864.

Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998): "International Expansion Through Start-up or Acquisitions: A Learning Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1), 7-26.

Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.

Barney, J.B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, International Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986): "The Mediating-Moderator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, 1173-1182.

Base de Datos SABI, Bureau Van Dijk Electronic Publishing, en www.uclm.es

Baum, J. y Oliver, C. (1991): "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 187-218.

Baum, J.; Calabrese, T. y Silverman, B. B. (2000): "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startup's Performance in Canadian Biotechnology", *Strategic Management Journal*, Special Issue, Vol. 21 (3), 267- 294.

Bayona, C.; García-Marco, T. y Huerta, E. (2000): *Situación de la Cooperación en I+D en España con Universidades y Centros de Investigación*, Documento de Trabajo 45/2000, Universidad Pública de Navarra.

Bell, G. (2005): "Clusters, Networks, and Firm Innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 287-295.

Benavides, C. A. y Quintana, C. (2.000): "Alianzas Estratégicas y Gestión del Conocimiento: Una Experiencia Alemana", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XIV (40), 3º Cuatr., 59-86.

- Bleeke, J. y Ernst, D. (1993): *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, Wiley, Nueva York.
- Blesa, A. (1997): "Peculiaridades de la Franquicia como Estrategia de Cooperación", *Alta Dirección*, Vol. 92, 135-142.
- Blodgett, L. L. (1992): "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 475-481.
- Bollen, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, Wiley, Nueva York.
- Boston Consulting Firm (1970): *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group, Boston.
- Bower, G. H. y Hilgard, E. R. (1981): *Theories of Learning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997): *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.
- Bradach, J. L. y Eccles, R. G. (1989): "Market versus Hierarchies: From Ideal Types to Plural Forms" en Scott, W. R.: *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, 97-118.
- Browning, L. D.; Beyer, J.M. y Shetler, J.C. (1995): "Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 113-151.
- Buchel, B.; Prange, C.; Probst, G. y Ruling, C. C. (1998): *International Joint Venture Management: Learning to Co-operate and Co-operating to Learn*, Wiley, Singapur.
- Buckley, P. J. y Casson, M. (1988): "A Theory of Co-operation in International Business", en Contractor, F. J. y Lorange, P., *Co-operative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Burt, R. S. (1992): "Structural Holes: The Social Structure of Competition", *Harvard University Press*, Cambridge.
- Burt, R. S. (1997): "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 339-365.
- Cassiman, B. (1999): "Cooperación en Investigación y Desarrollo. Evidencia para la Industria Manufacturera Española", *Papeles de Economía Española*, nº 81, 143-152.
- Casson, M. (1995): *The Organization of International Business: Studies in the Economics of Trust*, Edward Elgar, Aldershot.
- Casti, J. L. (1995): "The Theory of Networks" en Batten, D.; Casti, J. y Thord, R.: *Networks in Action. Communication, Economics and Human Knowledge*, Berlín, Springer, 3-24.
- Caves, R.E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Nueva York.

Chen, S.; Kim, W.; Lee, C. y Yeo, G. (2000): "Investment Opportunities, Free Cash Flow and Market Reaction to International *Joint Ventures*", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 24, 1747-1765.

Child, J. y Faulkner, D. (2002): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.

Chiles, T. H. y McMackin, J. F. (1996): "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 21, 73-99.

Christensen, C. (1997): *The Innovator's Dilemma- When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.

Christmann, P. y Taylor, G. (2001): "Globalization and the Environment: Determinants of Firm Self-Regulation in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, 439-458.

Chung, A. S.; Singh, H. y Lee, K. (2000): "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, nº 21, 1-22.

Churchill, G. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 64-73.

Clemons, E. K. y Row, M. C. (1992): "Information Technology and Industrial Cooperation: The changing Economics of Coordination and Ownership", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9 (2), 9-28.

Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economía*, Vol. 4, 386-405.

Coase, R. H. (1960): "The Problem of Social Cost", *The Journal of Law&Economics*, Vol. 3, 1-44.

Cockburn, I. y Henderson, R. (1996): "Scale, Scope, and Spillovers: The Determinants of Research Productivity in Drug Discovery", *Journal of Economics*, Vol. 27 (1), Spring, 32-59.

Cohen, W.M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128-152.

Coleman, J. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 95-120.

Colombo, M. G. (2003): "Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1209-1229.

Conner, K. y Prahalad, C. K. (1996): "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, 477-501.

Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988a): "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", en Contractor, F. y Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, New Lexington Press, San Francisco.

- Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988b): "Competition vs. Cooperation: a Benefit/Cost Framework for Choosing between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships", *Management International Review*, Special Issue, 5-18.
- Costa, M. T. (1988): "Descentramiento Productivo y Difusión Industrial. El Modelo de Especialización Flexible", *Papeles de Economía Española*, nº 35, 251-276.
- Cravens, D. W.; Shipp, S. y Cravens, K. S. (1993): "Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1 (1), 55-70.
- Cronbach, L.J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test", *Psychometrika*, Vol. 16, 297-334.
- Cruz, I.; Rebollo, A. y Yagüe, M.J. (2003): "Concentración y Competencia en los Canales de Distribución de Productos Alimenticios", *Papeles de Economía Española*, nº 96, 112-133.
- Dacin, M.T.; Oliver, C. y Roy, J.P. (2007): "The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (3), 169-187.
- Das, T. K. (2006): "Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism", *British Journal of Management*, Vol. 17, 1-21.
- Das, T. K. y Teng B. S. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 491-512.
- Das, T. K. y Teng B. S. (2000): "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, Vol. 11 (1), 77-101.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, S.; Davies, J.; Grimes, C. (1999): "Collaborative Research Programmes: Building Trust from Difference", *Technovation*, Vol. 19 (1), 31-40.
- De la Jara, F. (2001): "Investigación e Innovación: Nuevas Propuestas de Transferencia Tecnológica", *Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA*.
- Del Pino, A. (2001): "Tendencias Tecnológicas en el Sector Agroalimentario", *Economía Industrial*, nº 342, 39-46.
- Diez de Castro, E. C. y Rondán, F. C. (2004): "La Investigación sobre Franquicias", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10 (3), 71-96.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. y Mullen, M. R. (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 601-620.
- Douma, M.U.; Bilderbeek, J.; Idenburg, P. J. y Looise, J. K. (2000): "Strategic Alliances. Managing the Dynamics or Fit", *Long Range Planning*, Vol. 33, 579-598.

Doz, Y. (1996): "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Condition or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special Issue), 55-83.

Doz, Y. y Hamel, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.

Dunning, J. H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (3), 461-491.

Dussauge, P. y Garrette, B. (1991): "Alliances Stratégiques, Mode D'emploi", *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre, 4-18.

Dussauge, P. y Garrette, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (3), 505-530.

Dussauge, P. y Garrette, B. (1999): *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, West Sussex.

Duysters, G. y Hagedoorn, J. (1995): "International Technological Collaboration: Implications for Nies", en Kim, L. y Nelson, R.R. en *Technological Learning and Economic Development: The Experience of the Asian Newly Industrialized Countries*, Cambridge University Press, 193-215.

Duysters, G. y Hagedoorn, J. (2000): "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11 (1), 75-91.

Dyer, J. H. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How Transactors Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 535-556.

Dyer, J. H. y Singh, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 (4), 660-679.

Dyer, J.H. y Hatch, N.W. (2006): "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 701-719.

Eccles, R. G. (1981): "The Quasifirm in the Construction Industry", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 2, 335-357.

Eden, L. y Lenway, S. (2001): "Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 (3), 383-400.

Eisenhardt, K. M. (1989): "Agency Theory: an Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 57-74.

- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C. B. (1996): "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 7 (2), 136-150.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J. (2000): "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21 (10), 1105-1121.
- Ellis, H. C. (1965): *The Transfer of Learning*, MacMillan, Nueva York.
- Emerson, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), 31-41.
- Escribá, A. (2.002): "Procesos de Generación de Confianza en los Acuerdos de Cooperación: Una Aproximación desde el Comportamiento de las Empresas Participantes", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 13, Septiembre-Diciembre, 469-497.
- Escribá, A. (2.003): "Efectos de las Asimetrías Organizativas de los Socios en las Alianzas Estratégicas: Una Evidencia de Naturaleza Cualitativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 (4), 133-148.
- Escribá, A. y Menguzzato, M. (1999): "Determinantes y Efectos del Comportamiento Cooperativo de los Socios en las Alianzas entre Empresas", *Revista ICADE*, Vol. 48, 25-43.
- Escribá, A.; Sánchez, L. y Sánchez, E. (2003a): "Nueva Evidencia sobre el uso de la Cooperación entre Empresas en España en el periodo 1994-1999: Características y Evolución", *Tribuna de Economía del ICE*, nº 809, agosto-septiembre, 189-207
- Escribá, A.; Menguzzato, M. y Sánchez, L. (2003b): "Influencia de las Características de las Empresas sobre el uso de la Cooperación", *XIII Congreso de ACEDE*, Salamanca.
- España 30.000 (2005): Fomento de la Producción.
- Faulkner, D. O. (1995): *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Fernández Sánchez, E. (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, 25-38.
- Fernández Sánchez, E. (1993): Alianzas Estratégicas, *Instituto de Fomento Regional*, Oviedo.
- Fernández Sánchez, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*, Cívitas, Madrid.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981): *Getting to Yes*, Hutchinson, London.
- Folta, T.B. (1998): "Governance and Uncertainty: The Trade-Off Between Administrative Control and Commitment", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (11), 1007-1028.

- Foss, N. (1999): "Research in the Strategic Theory of the Firm. Isolationism and Integrations", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (6), 725 –755.
- Fowler, F.J. (2002): *Survey Research Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Frayne, C.A. y Geringer, J. M. (1990): "The Strategic Use of Human Resource Management Practices as Control Mechanisms in International Joint Ventures", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 2, 53-69.
- Freeman, R.E. (1987): "Review of the Economic Institutions of Capitalism, by O.E. Williamson", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 385-387.
- Fröhls, M.; Keown, A.; McNabb, M. y Martin, J. (1998): "Growth Opportunities, Corporate Governance and the Market Value of Multinational Joint Ventures", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19, 13-29.
- Gambetta, D. (1988): "Can We Trust?" in D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, 213-237, London.
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización", *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.
- García Canal, E. (1992): "La cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, nº 314, 113-122.
- García Canal, E. (1996): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances", *Organization Studies*, Vol. 17 (5), 773-794.
- García Ochoa, M. (2003): "Estrategia Competitiva y Tipos de Alianzas entre Empresas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- García Sanz, B. (2003): "La Industria Agroalimentaria y el Desarrollo Rural", *Papeles de Economía Española*, nº 96, 96-111.
- Geringer, J.M. (1988): *Joint Ventures Partner Selection: Strategies for Developed Countries*, Quorum Books, New York.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1989): "Control and Performance of International Joint-Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.20 (2), 235-254.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (2), 253-267.
- Geringer, J.M. y Woodcock, C. P. (1995): "Agency Costs and the Structure and Performance of International Joint Ventures", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 4, 453-467.
- Glaister, K.W. y Buckley, P. J. (1996): "Strategic Motives for International Alliances Formation", *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (3), 301-332.

- Glaister, K.W. y Buckley, P. J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, Vol. 19 (1), 89-118.
- Glaister, K.W.; Husan, R. y Buckley, P. J. (2004): *Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Goerzen, A. y Beamish, P.W. (2005): "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 333-354.
- Gouldner, A. (1960): "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, 161-179.
- Granovetter, M. (1973): "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1992): "Problems of Explanation in Economic Sociology" en Nohria, N. y Eccles, R., *Networks and Organization: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, 25-56, Boston.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Grant, R.M. y Baden-Fuller, C. (1995): "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration", Best Paper Proceedings 1995, *Academy of Management*, 17-21.
- Grant, R.M. y Baden-Fuller, C. (2004): "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, Vol. 41(1), 61-84.
- Greenwood, R. y Hinings, C.R. (1996): "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1022-1054.
- Guadamillas, F. (2001): "La Gestión del Conocimiento desde una Perspectiva Basada en los Recursos. Análisis de las Implicaciones para la Dirección de Recursos Humanos", *Revista del Centro de Estudios Financieros de Trabajo y Seguridad Social*, nº especial de recursos humanos, nº 216, 115 – 154.
- Guadamillas, F; Donate, M.J. y Sánchez de Pablo, J.D. (2006): "Sharing Knowledge in Strategic Alliances to Build Collaborative Advantage" en Martínez, S.; Medina, J.A. y Ruiz, J. en *Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations*, Idea Group Publishing, 92-122.
- Guerras, L.A. y Montoro, M.A. (2004): "La Coordinación en los Acuerdos de Cooperación Empresarial: Un Análisis Empírico Basado en el Modelo de Procesamiento de Información", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Nº 19, 55-80.
- Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 85-112.

Gulati, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.

Gulati, R. (1999): "Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 397-420.

Gulati, R. y Singh, H. (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 781-814.

Gulati, R. y Westphal, J. D. (1999): "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (3), 473-506.

Gulati, R. y Higgins, M. C. (2003): "Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success", *Strategic Management Journal*, nº 24, 127-144.

Gulati, R.; Nohria, N. y Zaheer, L. (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.

Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 25-41.

Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 371-385.

Hagedoorn, J. y Schakenraad, J. (1994): "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 291-309.

Hagedoorn, J; Link, A. N. y Vonortas, N. S. (2000): "Research Partnerships", *Research Policy*, nº 29, 567-586.

Hagedoorn, J; Roijakkers, N. y Van Kranenburg, H. (2006): "Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Networks Capabilities for High-Tech Partnership Formation", *British Journal of Management*, Vol. 17, 39-53.

Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R., y Black, W. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.

Hambrick, D.C. (1981): "Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, June, 341-359.

Hamel, G.; Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989): "Collaborate With your Competitors-and Win", *Harvard Business Review*, Vol. 67 (1), 133-139.

Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83-103.

- Han, S. L. (1991): "Antecedents of Buyer-Seller Long Term Relationship: an Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding", Tesis Doctoral, Departamento de Marketing, *The Pennsylvania State University*, University Park.
- Hanna, V. y Walsh, K. (2004): "How to Co-Operate for Competitive Advantage", *Engineering Management*, Vol. 14 (4), 28-31.
- Hardy, M. (1993): *Regression with Dummy Variables*, Newbury Park, Sage, CA
- Harrigan, K. (1986): *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington.
- Heide, J. y Miner, A. (1992): "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 265-291.
- Heijls, J. (2002): "Efectividad de las Políticas de Innovación en el Fomento de la Cooperación", *Economía Industrial*, nº 346, 97-114.
- Hennart, J. F. (1988): "A Transaction Cost Theory of *Joint Ventures*", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 361-374.
- Hennart, J. F. (1991): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures: an Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Science*, Vol. 37 (3), 483-497.
- Hennart, J. F. y Reddy, S. (1997): "The Choice Between Mergers/Acquisitions and *Joint Ventures*: the Case of Japanese Investors in the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1), 1-12.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (1996): *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*, Mc Graw Hill, Bogotá.
- Hymer, S. H. (1972): "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development", en *Economics and World Order*, Jagdish Bhagwati (editor), MacMillan, London.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Santoro, M D. (2004): "Developing and Managing Strategic Alliances, Building Social Capital and Creating Value", en Ghobadian, A. *et al.* (eds.): *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, Palgrave, New York.
- Hoang, H. y Rothaermel, F. T. (2005): "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (2), 332-345.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw Hill, Maidenhead.
- Hout, T.; Porter, M.E. y Rudden, E. (1982): "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, Vol. 60 (5), 98-108.

IESE (1995): *Evaluación de la Acción de los Proyectos Concertados del Plan Nacional de I+D.*

INE (2006): *Anuario Estadístico de España* [www.ine.es].

INE (2007a): *Encuesta Industrial de Empresas (EIAE)* [www.ine.es].

INE (2007b): *Directorio Central de Empresas* [www.ine.es].

Inkpen, A. C. (1995): *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, Routledge, London.

Inkpen, A. C. (1998): "Learning, Knowledge Acquisitions, and Strategic Alliances", *European Management Journal*, Vol. 16 (2), 223-229.

Inkpen, A. C. (2000): "A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 775-779.

Inkpen, A. C. (2004): "Strategic Alliances" en Hitt, M.; Ireland, R y Harrison, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*, Palgrave, 409- 431.

Inkpen, A. C. y Beamish, P. W. (1997): "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), 177-202.

Inkpen, A. C. y Dinur, A. (1998): "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 9, 454-468.

Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. (2005): "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, Vol.30 (1), 146-165.

Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Vaidyanath, D. (2002): "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 28, 413-446.

Iyer, K. N. S. (2002): "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective" *Academy of Marketing Science Review*, nº 10.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360.

Jordan, J. (2004): "Controlling Knowledge Flows in International Alliances", *European Business Journal*, 2nd Quarter, Vol. 16 (2), 70-77.

Jordana, J. (2003): "La Investigación y el Desarrollo Tecnológico en el Sector Agroalimentario Español", *Papeles de Economía Española*, nº 96, 79-95.

Judge, W. Q. y Dooley, R. (2006): "Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective", *British Journal of Management*, Vol. 17, 23-37.

- Kale, P.; Singh, H. y Perlmutter, H. (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 217-237.
- Kale, P.; Dyer, J. y Singh, H. (2002): "Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 747-767.
- Kanter, R. M. y Myers, P. (1989): "Interorganizational Bonds and Intra-Organizational Behavior: How Alliances and Partnerships Change the Organizations Forming them", *Paper presented at the First Annual meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics*, Cambridge.
- Khanna, T.; Gulati, R. y Nohria, N. (1998): "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 193-210.
- Killing, J. P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- Kogut, B. (1988): "Joint-Ventures Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 319-322.
- Kogut, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *Journal of Industrial Economic*, Vol. 38, 183-198.
- Kogut, B. (1991): "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire", *Management Science*, Vol. 37 (1), 19-33.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988): "Entering the US by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure", en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 169-240, Lexington.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the Firms, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3 (3), 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996): "What Firms Do?: Coordination, Identify and Learning", *Organization Science*, Vol.7(5), 502-518.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002): "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (5), 461-477.
- Koot, W. T. M. (1988): "Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures" en Contractor, F.J. y Lorange, P.: *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 347-368.
- Koschatzky, K. (2002): "Fundamentos de la Economía de Redes. Especial Enfoque a la Innovación", *Economía Industrial*, nº 346, 15-26.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998): "The Co-Evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 9 (3), 255-264.

- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (2000): "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal*, Vol. 18 (2), 146-151.
- Kumar, N.; Stern, L.W. y Anderson, J.C. (1993): "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (6), 1633-1651.
- Kumar, R. y Nti, K.O. (1998): "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model", *Organization Science*, Vol. 9 (3), 356-367.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P.J. (1994): "The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F. y Slade, M. E. (1997): "Retail Contracting: Theory and Practice", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45 (1), 1-25.
- Lam, A. (1997): "Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures", *Organization Studies*, Vol. 18 (6), 973-996.
- Lane, C. (1998): "Introduction", in Lane, C. y Backmann, R. (eds.), *Trust Within and Between Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (5), 461-477.
- Levinthal, D. y March, J. G. (1993): "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 14, 95-112.
- Lewis-Beck M. (1980): *Applied Regression: An Introduction*, Newbury Park, Sage, CA
- Liebesskind, J. P. (1996): "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 93-107.
- Lincoln, J. R. y Zeitz, G. (1980): "Organizational Properties from Aggregated Data: Separating Individual and Structural Effects", *American Sociological Review*, Vol. 45, 391-408.
- Lorange, P. y Roos, J. (2000): *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Business, Massachusetts.
- Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8 (2), 229-242.
- Luo, Y. (2002): "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 903-919.
- Luo, Y. (2007): "Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More volatile Environment?", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (1), 39-60.

- Luostarinen, R. (1980): *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Madhoc, A. (1995): "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 117-137.
- Madhoc, A. (2002): "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp.535-550.
- Madhoc, A. y Tallman, S. B. (1998): "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 326-339.
- MAPA (2007a): "*Hechos y Cifras del Sector Agroalimentario y del Medio Rural Español*" en www.mapa.es.
- MAPA (2007b): Plan Integral de Actuaciones para el Fomento de la Agricultura Ecológica 2007-2010 [www.mapa.es].
- March, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2 (1), 71-87.
- Márquez, A. M. (2004): "La Multidimensionalidad de la Confianza en las Relaciones de Cooperación: Evidencias de una Tipología en el Ámbito Interorganizacional e Interpersonal", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Martin, S. (2003): "The Evaluation of Strategic Research Partnerships", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 15 (2), 159-176.
- Martín, F. y Martínez, S. (2003): "La Orientación Estratégica como Factor Determinante del Criterio de Selección del Socio en las Alianzas Estratégicas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Martínez, A. (1990): "Las Alianzas Estratégicas de I+D", *Alta Dirección*, Vol. 152, 63-70.
- Martínez, P. (2003): "La Estrategia Empresarial como Factor Explicativo de la *Joint Ventures* en los Mercados Internacionales", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Martínez Fierro, S. (2003): *Factores Determinantes del Criterio de Selección del Socio en el Proceso de Formación y Desarrollo de Alianzas Estratégicas*, Tesis Doctoral, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Martínez Fierro, S. (2004): "Aproximación a un Modelo de Selección de Socios en Alianzas Estratégicas", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

- Martínez, I. y Briones, A. J. (2004): "La Cooperación Empresarial como una Herramienta de Aprendizaje. Una Aproximación Empírica", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- McAllister, D. J. (1995): "Affect- and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 24-59.
- Medcof, J. W. (1997): "Why Too Many Alliances End in Divorce", *Long Range Planning*, Vol. 30 (5), 718-732.
- Medina, J. A.; Bruque, S. y Ruiz, J. (2003): "Evidencias Empíricas de Cómo las Tecnologías de la Información Estimulan las Redes Estratégicas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Medina, S.; Ortiz, M. y Sacristán, M. (2005): "El Papel de los Factores Estratégicos en la Relación Acuerdos de Cooperación-Resultados: Revisión Teórica", *Iberoamerican Academy of Management*, Fourth International Conference, Lisboa.
- Menguzzato, M. (1992): "La Cooperación: una Alternativa para la Empresa de los 90", *Revista de Organización y Dirección*, octubre- noviembre, 54-62
- Menguzzato, M. y Dasí, S. (1999): "Problemas Culturales en los Acuerdos de Cooperación: La Importancia de las Asimetrías de Tamaño", *Revista ICADE*, Vol. 48, 45-65.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as a Myth and Ceremony" en DiMaggio, P. y Powell, W (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, 41-62, Chicago.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, Nueva York.
- Mintzberg, H. (1973): "Strategic Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16(2), 44-53.
- Moatti, V. y Dussauge, P. (2004): "The Impact of Alternative Modes of Expansion on Performance: An Empirical Investigation of the Global Retail Industry", *Paper presented at 4th Annual Conference European Academy of Management*, 5-8 mayo, St. Andrews.
- Mockler, R. J. (2000): *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley and Sons.
- Mohanram, P. y Nanda, A. (1996): "When Do Joint Ventures Create Value?", *Academy of Management Proceedings*, 36-40.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 135-152.

- Money, R. B. (1998): "International Multilateral Negotiations and Social Networks", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (4), 695-710.
- Montes, A. y Sabater, R. (2002): *La Fase Inicial del Proceso de Cooperación Empresarial: Propuesta de un Modelo*, Documento de Trabajo Nº 42, Facultad de Economía y Empresa, Murcia.
- Montes, A. y Sabater, R. (2004): "Factores Clave del Éxito en la Gestión de los Acuerdos de Cooperación", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Montes, A.; Paños, A. y Sabater, R. (2003): "Selección de Socios en la Fase Inicial del Proceso de Cooperación. Propuesta Metodológica y Contrastación en una Red de Cooperación", *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Montoro, M. A. (2000): "Factores Determinantes del Éxito de la Cooperación entre Empresas. Una Aplicación en Acuerdos Internacionales en Investigación y Desarrollo", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- Montoro, M. A.; Mora, E. M. y Guerras, L. A. (2000): "La Naturaleza del Socio como Factor Moderador en la Relación entre Confianza y Éxito en los Acuerdos de Cooperación", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XIV (40), 3º Cuatrimestre, 31-58.
- Montoro, M. A. y Ortiz de Urbina, M. (2003): "La Diversificación a través de Acuerdos de Cooperación", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11 (1), 95-117.
- Montoro, M. A. y Mora, E. M. (2004): "El Rendimiento de las Relaciones de Cooperación: Un Enfoque Basado en el Logro de los Objetivos", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Mora, E. M. y Montoro, M.A. (2005): "Problemas de la Colaboración Empresa-Organismo de Investigación: Un Análisis de las Causas y Consecuencias en la Gestión de la Relación", *Iberoamerican Academy of Management*, Fourth International Conference, Lisboa.
- Mora, E. M. y García, F. E. (2005): "¿Por qué Cooperan las Empresas con los Organismos de Investigación? Un Análisis Conjunto de las Razones para Colaborar, el Compromiso, la Confianza y el Éxito", *XV Congreso Nacional de ACEDE*, La Laguna.
- Morcillo, P. (1997): *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias*, Civitas, Madrid.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (Julio), 20-38.
- Moro, M. A. (2002): "Teorías que Justifican el Uso de la Franquicia: Contraste Empírico", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XVII (46), 3º cuatrimestre, 97-121.

- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, 77-92.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1998): "Technological Overlap and Inter-Firm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm", *Research Policy*, Vol. 27, 507-523.
- Mueller, D. C. (1989): "Mergers: Causes, Effects and Policies", *International Journal of Industrial Organizations*, Vol. 7 (1), 1-11.
- Murray, E. A. y Mahon, J. F. (1993): "Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?", *Long Range Planning*, Vol. 26, 102-111.
- Myers, S. (1977): "Determinants of Capital Borrowing", *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, 147-175.
- Nagel, P. y Dove, M. (1991): *The Virtual Corporation*, Working Paper, Le High University, Illinois.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998): "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 242-266.
- Navarro, M. (2002): "La Cooperación para la Innovación en la Empresa Española desde una Perspectiva Internacional Comparada", *Economía Industrial*, nº 346, 47-66.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): "An Evolutionary Theory of Economic Change", *Harvard University Press*, Cambridge.
- Newbury, W. y Zeira, Y. (1999): "Autonomy and Effectiveness of Equity International Joint Ventures (EIJVs): An Analysis Based on EIJVs in Hungary and Britain", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (2), 263-288.
- Niederkofler, M. (1991): "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, 237-257.
- Nohria, N. y Garcia-Pont, C. (1991): "Global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, 105-124.
- Nohria, N. y Piskorski, M. J. (1997): "Focus and Diversification: The effects of Changes in the Scopes of Large Corporations", *Working Paper*, Harvard Business School.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge,.

- Nooteboom, B. (1999): *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, Routledge, Londres
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*, Mc Graw Hill, Nueva York.
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategy Alliances", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 143-154.
- Oliveira, M. (1999): "Core Competencies and the Knowledge of the Firm", en Hitt, M.A. et al. (eds.): *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, John Wiley and Sons, New York.
- Olk, P. (2001): "Measuring Strategic Alliance Performance: A Review and Commentary on What Have We Used and How to Proceed", presentado en la conferencia "Cooperative Strategies and Alliances: What We Know 15 Years Later", Laussane.
- Olk, P y Earley, P. C. (2000): "Interpersonal Relationships in International Strategic Alliances", *Cooperative Strategy*, 307-323.
- Olmo, F. (2002): *El Cuestionario: Un Instrumento para la Investigación en las Ciencias Sociales*, Laertes, Barcelona.
- Osborn, R.N. y Hagedoorn, J. (1997): "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 261-278.
- Osborn, R.N. y Baughn, C.C. (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 33(3), 503-519.
- Outlook (1999): *Dispelling the myths of alliances: the new realities of successful alliance management*, Octubre, 1-32.
- Overby, M. L. (2005): "Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners", *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, DRUID Working Paper N° 05-07.
- Oxley, J.E. (1997): "Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 38, 387-409.
- Oxley, J. E. y Sampson, R. C. (2004): "The Scope and Governance of International R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 723-749.
- Pan, F.C. (2004): "Selecting Consumer Oriented Alliance Partner to Assure Customer Satisfaction in International Markets", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 (½), 278-284, Cambridge.
- Pardo, A. y Ruiz, M.A. (2002): *SPSS 11: Guía para el Análisis de Datos*, Mc Graw Hill, Madrid.
- Park, S.H. y Russo, M.V. (1996): "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure", *Management Science*, Vol. 42(6), 875-890.

- Park, S.H. y Kim, D. (1997): "Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics and Welth Gains", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, 83-108.
- Park, S.H. y Ungson, G. R. (1997): "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 279-307.
- Parkhe, A. (1991): "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business*, Vol. 22 (4), 579-601.
- Parkhe, A. (1993a): "Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 4 (2), 301-324.
- Parkhe, A. (1993b): "Strategic Alliance Structuring: A Game-Theoretic and Transaction-Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (4), 794-829.
- Parkhe, A. (1998): "Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), 227-268.
- Pearce, R. J. (2001): "Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-Parent Cooperation and Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (4), 557-582.
- Perrow, C. (1961): "Organizational Prestige", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 335-341.
- Peña, I. y Aranguren, M. J. (2002): "Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración", *Economía Industrial*, nº 346, 67-80.
- Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), 179-192.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York.
- Phillips, N.; Lawrence, T.B. y Hardy, C. (2000): "Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields", *Journal of Management Studies*, Vol. 37 (1), 23-43.
- Pisano, G. P. (1989): "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5 (1), 109-126.
- Polanyi, M. (1966): *The tacit dimension*, Routledge, Londres.
- Porter, M E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Capítulo 1, Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York.

- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York
- Porter, M. E. y Fuller, M. (1986): “Coalitions and Global Strategy” en Porter, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Powell, W.W.; Koput, K.W. y Smith-Doerr L. (1996): “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1), 116–145.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): “The Core Competences of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 79-83.
- Pucik, V. (1988): “Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda”, *Human Resource Management*, Vol. 27, 77-93.
- Pucik, V. (1991): “Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning”, 121-138, en Agmon, T. y Von Glinow, M.A. (eds.), *Technology Transfer in International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Putnam, R. D. (1993): “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, *American Prospect*, Vol. 13, 35-42.
- Quinn, J.B. (1992): *The Intelligent Enterprise*, Free Press, New York.
- Quintana, C. y Benavides, C. A. (2003a): “Redes de Cooperación Tecnológica y Capacidades Dinámicas”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2779, 21-33.
- Quintana, C. y Benavides, C. A. (2003b): “Concentraciones Geográficas, Innovación y Conocimiento Tecnológico”, *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Reuer, J.J. y Ragozzino, R. (2006): “Agency Hazards and Alliance Portfolios”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 27-43.
- Reuer, J.J. y Ariño, A. (2007): “Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (3), 313-330.
- Rialp, J. (1999): “Experiencia de las Empresas Españolas con los Acuerdos de Cooperación”, *Revista ICADE*, Vol. 48, 149-165.
- Rialp, J. y Salas, V. (1999): “Los Acuerdos de Colaboración en España (1990-1992): Evidencias Empíricas y Modelo de Integración”, *Economía Industrial*, nº 326, 139-157.
- Richardson, G. B. (1972): “The Organization of Industry”, *The Economic Journal*, Vol. 82 (327), septiembre, 883-896.
- Ring, P. S. (2000): “Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-Evolutionary Perspective”, *Trabajo presentado en la Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

- Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1992): "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498.
- Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, 90-118.
- Rodan, S. y Galunic, C. (2004): "More than Networks Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 541-562.
- Rodríguez, C. M. y Wilson, D. T. (2002): "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 10 (4), 53-76.
- Rodríguez Bobada, J. (2005): "Efecto Moderador de la Tipología Estratégica en la Relación Orientación al Mercado-Resultados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14 (4), 121-138.
- Rothaermel, F. T. (2001): "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 687-699.
- Rothaermel, F. T. y Deeds, D. L. (2004): "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 201-221.
- Salas, V. (1987): "Els Accords de Cooperació entre Empreses", *Revista Econòmica de Catalunya*, Vol. 6, 8-18.
- Sampson, R.C. (2005): "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1009-1031.
- Sampson, R.C. (2007): "R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (2), 364-386.
- Sánchez Lorda, P. y García Canal, E. (2003): "Experiencia previa, Incertidumbre y Reacción del Mercado de Capitales ante la Formación de Combinaciones Empresariales", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Logroño.
- Sanchís, J. R. y Urra, J. A. (1994): "Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3 (2), 83-102.
- Santoro, M. D. y McGill, J. P. (2005): "The Effect of Uncertainty and Asset Co-Specialization on Governance in Biotechnology Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1261-1269.
- Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Pirámide, Madrid.
- Saxton, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 443-461.

- Schendel, D. E. y Hofer, C.W. (1979): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, Boston.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, Nueva York
- Schwab, D. P. (1980): "Construct Validity in Organizational Behaviour", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 2, 3-43.
- Shan, W. (1990): "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 129-139.
- Shenkar, O. y Zeira, Y. (1992): "Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 55-75.
- Singh, K. y Mitchell, W. (2005): "Growth Dynamics: The Bi-Directional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 497-521.
- Smith, K. G.; Carroll, S. J. y Ashford, S. J. (1995): "Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 7-23.
- Smith, D. J.; Boyes, N. J. y Peseau, D. E. (1975): *Size, Growth, Profits and Executive Compensation in the Large Corporation*, MacMillan, London.
- Snow, C.C. y Hambrick, D. (1980): "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5, 227-238.
- Snow, C.S.; Miles, R.E. y Coleman, H.J. (1992): "Managing 21st Century Networks Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, 5-20.
- Soh, P. H. (2003): "The Role of Networking Alliances in Information Acquisition and its Implications for New Product Performance", *Journal of Business Venturing*, nº 18, 727-744.
- Spekman, R. (1988): "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, July/August, 75-81.
- Spinelly, S. y Birley, S. (1996): "Toward a Theory of Conflict in the Franchise System", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (5), 329-342.
- Stern, L. W.; El-Ansary, A. I.; Coughlan, A.T.; Cruz, I. (1999): *Canales de comercialización*, Prentice Hall Iberia, Madrid.

- Stuart, I. (1997): "Supplier Alliance Success and Failure: A Longitudinal Dyadic Perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17 (6), 539-557.
- Stuart, T. E. (2000): "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 791-811.
- Stuart, T. y Podolny, J. (1996): "Local Search and the Evolution of Technological Capabilities", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 17, 21-38.
- Sullivan, J. y Peterson R. B. (1982): "Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 22 (2), 30-40.
- Tanganelli, D. (2004): *Joint Ventures Internacionales entre PYMES de la Unión Europea*, Civitas, Madrid
- Teece, D. J. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and PublicPolicy", *Research Policy*, Vol. 15, 285-305.
- Teece, D. J. (1992): "Competition, Cooperation, and Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, 1-25.
- Teece, D.J. (1996): "Firm Organization Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic and Behavioral Organization*, Vol. 31, 193-224.
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, 537-556.
- Telser, L.G. (1980): "A Theory of Self-Enforcing Agreements", *Journal of Business*, Vol. 53, 27-41.
- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 37-51.
- Thoumrungroje, A. y Tansuhaj, P. (2004): "Globalization Effects, Co-Marketing Alliances, and Performance", *The Journal of American Academy of Business*, 495-502.
- Tsang, E.W. (1997): "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, Vol. 50 (1), 73-89.
- Uzzi, B. (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 35-67.
- Valdés, A. y García-Canal, E. (1996): "Causas del Fracaso de las *Joint Ventures*: Un Marco Teórico", *Dirección y Organización*, Vol. 16, 54-59.
- Valdés, A. y García-Canal, E. (2005): "Longevidad de las Participaciones en Empresas Conjuntas entre Competidores", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14 (1), 191-206.

- Venkatraman, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.14 (3), 423-444.
- Venkatraman, N. y Grant, J. H. (1986): "Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal", *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), 71-87.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 1 (4), 801-814.
- Vidal, M.M.^a (2000): "Influencia de las Alianzas Estratégicas Globales para la Internacionalización sobre el Valor de la Empresa: Evidencias de las Empresas Españolas", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- Vidal, M. M.^a y García-Canal, E. (2003a): "Discrecionalidad Directiva y Creación de Valor en la Formación de Alianzas Globales para la Internacionalización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, Julio-Septiembre, 85-104.
- Vidal, M.M. y García Canal, E. (2003b): "Complementarity and Leverage as Drivers of the Stock Market Reaction to Global Alliance Formation", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Logroño.
- Vila, M., Ferro, C. y Rodríguez, M. (2000): "Agrupamientos Sectoriales Territoriales (A.S.T.): Reflexiones Acerca de los Recursos Compartidos", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XIV (40), 3º Cuatrimestre, 87-102.
- Villalonga, B. (2002): "Cuasi-Diversificación", *Strategic Management Society Annual International Conference*, París.
- Villalonga, B. y McGahan, A. (2005): "The Choice among Acquisitions, Alliances and Divestitures", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1183-1208.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), 171-180.
- Westphal, J.D., Boivie, S. y Han, D. (2006): "The Strategic Ímpetus for Social Network Ties:Reconstituting Broken CEO Friendship Ties", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 425-445.
- White, S. y Siu-Yun, S. (2005): "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 913-932.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, Nueva York.
- Williamson, O. E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, 548-577.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1990): *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publication, London

www.ean.es

www.nutritionbusiness.com

www.tormo.com

Yan, A. y Gray, B. (1994): "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1478-1517.

Yan, A. y Zeng, M. (1999): "Internacional Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions for Future Research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (2), 397-414.

Yoshino, M. y. y Rangan, U. S. (1996): *Las Alianzas Estratégicas: Un Enfoque Empresarial a la Globalización*, Ariel, Madrid.

Zaheer, A. y Venkatraman, N. (1995): "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 373-392.

Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol. 9 (2), 141-159.

Zajac, E. (1990): "CEO'S Views on Strategic Alliances", Conferencia presentada en the Marketing Science Institute's *Conference on Managing Long-Run Relationships*, Boston.

Zand, D.E. (1981): *Information, Organization and Power: Effective Management in the Knowledge Society*, Mc Graw Hill, Nueva York.

Zanfei, A. (1994) "Technological Alliances between Weak and Strong Firms: Cooperative Ventures with Asimmetric Competences", *Revue d'Economie Industrielle*, nº 67.

Zeng, M. y Chen, X. P. (2003): "Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management", *Academy of Management Review*, Vol.28 (4), 587-605.

Zollo, M.; Reuer, J. J. y Singh, H. (2002): "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 13 (6), 701-713.

Zucker, L. G. (1986): "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1984-1920". En Staw, B.M. y Cummings, L. L. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, 53-111.

ANEXO

ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

CUESTIONARIO

0.0. Nombre o razón social:	
0.1. Actividad principal:	0.4. e-mail (opcional):
0.2. Año de creación:	0.5. N° de trabajadores:
0.3. Cargo del encuestado:	0.6. Antigüedad en el cargo:

1.- Conteste a las siguientes preguntas remitiéndose al conjunto de acuerdos cooperativos realizados por la empresa:

1.1. Número de acuerdos cooperativos realizados por la empresa:
1.2. Nombre de los principales socios en los acuerdos cooperativos:

2.- En el caso de que la empresa haya desarrollado acuerdos cooperativos en el pasado (no vigentes actualmente), señale su grado de conformidad con las siguientes expresiones:

Totalmente en desacuerdo ← **Grado de conformidad** → Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
2.1. Estoy satisfecho con los resultados obtenidos en dichas relaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Estoy satisfecho con el comportamiento de los socios en los acuerdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Los acuerdos cooperativos se realizaron con los mismos socios actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- Conteste a las siguientes preguntas refiriéndose a su acuerdo cooperativo más relevante (Criterio a seguir en el resto del cuestionario)

3.1. Número de socios en el acuerdo cooperativo:					
3.2. ¿Conoce la duración del acuerdo cooperativo?	<input type="checkbox"/> 1	Si	<input type="checkbox"/> 2	No	¿Años de duración?:
3.3. ¿El acuerdo de cooperación sigue vigente?	<input type="checkbox"/> 1	Si	<input type="checkbox"/> 2	No	
3.4. ¿Todos los socios del acuerdo son españoles?:	<input type="checkbox"/> 1	Si	<input type="checkbox"/> 2	No	
3.5. ¿Ha desarrollado acuerdos cooperativos en el pasado?	<input type="checkbox"/> 1	Si	<input type="checkbox"/> 2	No	
3.5. ¿Usted participa/participó en el desarrollo de las actividades del acuerdo cooperativo?				<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
3.6. ¿Se ha desarrollado una empresa conjunta o existe intercambio de capital entre los socios?:				<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

4.- Indique la importancia inicial de los siguientes objetivos en su estrategia de cooperación.

Muy baja ← **Importancia inicial** → Muy alta

	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Transferencia de conocimiento y aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Acceso a recursos y capacidades complementarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Aumentar poder competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Reducción de costes/Aumento de la eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- Indique el grado de cumplimiento alcanzado de los objetivos iniciales con el desarrollo del acuerdo cooperativo.

Muy bajo ← **Grado de cumplimiento alcanzado** → Muy alto

	1	2	3	4	5	6	7
5.1. Transferencia de conocimiento y aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Acceso a recursos y capacidades complementarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Aumentar poder competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Reducción de costes/Aumento de la eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.- Indique el nivel de implicación de su acuerdo cooperativo en las siguientes áreas funcionales.

Muy bajo ← **Nivel de implicación** → Muy alto

	1	2	3	4	5	6	7
Área comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área tecnológica (I + D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.- Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones sobre su relación con las empresas que coopera.

Totalmente en desacuerdo **Grado de conformidad** Totalmente de acuerdo

7.1. Tengo plena confianza en la información que me proporciona nuestro socio	1	2	3	4	5	6	7
7.2. Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble	1	2	3	4	5	6	7
7.3. Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas	1	2	3	4	5	6	7
7.4. Mi/s socio/s pueden buscar alcanzar mis propios intereses aunque le sea costoso	1	2	3	4	5	6	7

8.- Grado de importancia que para el correcto desarrollo de su alianza poseen las siguientes características.

Nada importante **Grado de importancia** Muy importante

8.1. Asunción de riesgo	1	2	3	4	5	6	7
8.2. Introducción en nuevos mercados y negocios	1	2	3	4	5	6	7
8.3. Incremento de productividad	1	2	3	4	5	6	7
8.4. Mejora de capacidades, procesos y tecnologías existentes	1	2	3	4	5	6	7
8.5. Reducción de costes	1	2	3	4	5	6	7
8.6. Estandarización de tareas y generación de rutinas	1	2	3	4	5	6	7
8.7. Inversión en nuevas alternativas, tecnologías u oportunidades	1	2	3	4	5	6	7
8.8. Maximización conjunta de activos complementarios	1	2	3	4	5	6	7
8.9. Construcción de nuevas capacidades	1	2	3	4	5	6	7

9.- ¿En qué nivel se dan las siguientes características en su acuerdo cooperativo?

Muy bajo **Nivel de ocurrencia** Muy alto

9.1. Número de socios	1	2	3	4	5	6	7
9.2. Número de áreas funcionales implicadas en el acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
9.3. Grado de diferencias en los sectores a los que pertenecen los socios	1	2	3	4	5	6	7

10.- Valore a su/s socio/s en referencia con el resto de empresas de su sector.

Peor del sector **Con la media** Mejor del sector

10.1. Calidad de sus productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
10.2. Habilidad para atraer a trabajadores cualificados	1	2	3	4	5	6	7
10.3. Relaciones con el resto de empresas de su entorno	1	2	3	4	5	6	7
10.4. Nivel de responsabilidad medioambiental	1	2	3	4	5	6	7
10.5. Relaciones con sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
10.6. Reputación en general	1	2	3	4	5	6	7

11.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo **Grado de conformidad** Totalmente de acuerdo

11.1. La empresa facilita a sus socios el acceso al conocimiento necesario para desarrollar el acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
11.2. En la alianza existe una circulación libre de información y conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
11.3. Las empresas no utilizan el conocimiento generado en el acuerdo en el resto de mercados donde actúan y la alianza no está operativa	1	2	3	4	5	6	7

12.- ¿Su rentabilidad económica (ROA) media de los cinco últimos años comparada con...

Muy inferior **Similar** Muy superior

12.1 ... media del sector...	1	2	3	4	5	6	7
12.2 ... principales competidores...	1	2	3	4	5	6	7
12.3 ... su ROA de hace cinco años...	1	2	3	4	5	6	7

13.- Analice las semejanzas de su empresa con la de sus socios en los siguientes aspectos.

Nada similar **Nivel de semejanzas** Muy similar

13.1 Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7
13.2 Tamaño	1	2	3	4	5	6	7
13.3 Estructura	1	2	3	4	5	6	7
13.4 Tecnología	1	2	3	4	5	6	7
13.5 Clientes	1	2	3	4	5	6	7

14.- Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones

Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones	Grado de conformidad						
	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
14.1. Estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa	1	2	3	4	5	6	7
14.2. Mi rendimiento en la alianza es eficiente	1	2	3	4	5	6	7
14.3. Para efectuar sus responsabilidades individuales, los socios dependen mutuamente en los servicios y recursos	1	2	3	4	5	6	7
14.4. Si se desea realizar un trabajo óptimo es necesario coordinarse entre los socios	1	2	3	4	5	6	7
14.5. Ningún socio podría alcanzar sus objetivos de forma aislada	1	2	3	4	5	6	7
14.6. El intercambio de información tiene lugar entre los socios de forma frecuente	1	2	3	4	5	6	7
14.7. Los socios proporcionan información propia si pueden ayudar al acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
14.8. Los socios se mantienen informados entre sí de los cambios y eventos que podrían afectarles	1	2	3	4	5	6	7
14.9. Los problemas que surgen en el acuerdo son tratados como responsabilidad común más que como responsabilidad individual	1	2	3	4	5	6	7
14.10. Se ha establecido y utilizado un mecanismo explícito para resolver conflictos	1	2	3	4	5	6	7
14.11. El equipo de dirección de todos los socios está implicado en resolver los conflictos	1	2	3	4	5	6	7
14.12. Cuando sucede una situación inesperada, los socios están dispuestos a trabajar con nuevos criterios que no figuran en los términos originales del acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
14.13. El acuerdo recoge actuaciones para anticiparse a las contingencias antes de que lleguen	1	2	3	4	5	6	7
14.14. El acuerdo proporciona distintas soluciones para responder ante las contingencias una vez producidas	1	2	3	4	5	6	7

15.- Lea detenidamente las características de los cuatro tipos de orientación estratégica (A, B, C y D) e indique a cuál se aproxima su empresa en la siguiente escala.

5.- Lea detenidamente las características de los cuatro tipos de orientación estratégica (A, B, C y D) e indique a cuál se aproxima su empresa en la siguiente escala.

	Nivel de cambio							Muy bajo	Muy alto
								←	→
Nivel de cambio en los productos y mercados de la empresa		1	2	3	4	5	6	7	
	D	A		B				C	

← Tipo de organización →

A	La organización A se sitúa en un ‘nicho’ dentro del sector ofreciendo un conjunto relativamente estable de productos. Generalmente, no está en la vanguardia de nuevos servicios ni productos, ni en el desarrollo de mercados dentro del sector. Tiende a ignorar los cambios que no tienen impacto directo en las actuales áreas de actividad y se concentra en hacer el mejor trabajo posible en las áreas existentes
B	La organización B mantiene una base relativamente estable de productos pero, al mismo tiempo, se mueve hacia prometedores nuevos desarrollos en servicios, productos y mercados. Es rara vez la primera en estos nuevos productos/servicios. Sin embargo, mediante la observación detallada de las organizaciones como la C –debajo–, intenta proporcionar un producto/servicio mejor concebido o más eficiente en costes
C	La organización C realiza frecuentes cambios en el conjunto de productos/servicios ofertados –especialmente incorporaciones–. Intenta sistemáticamente ser pionera (primera en nuevas áreas de producto y/o actividades de mercado), incluso a pesar de que no todos estos esfuerzos obtengan en última instancia un alto éxito. Responde de manera rápida a signos incipientes de nuevas oportunidades o necesidades en el mercado
D	La organización D puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y, por tanto, no puede ser claramente identificable con ninguno de ellas

16.- Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.

16.- Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.	Grado de conformidad						
	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
16.1. Su empresa ha conseguido proteger sus capacidades/ habilidades básicas de los socios	1	2	3	4	5	6	7
16.2. Existe una complementariedad alta entre los recursos/capacidades de los socios	1	2	3	4	5	6	7
16.3. Las culturas organizativas de los socios son compatibles entre sí	1	2	3	4	5	6	7
16.4. La dirección y los estilos operativos de gestión de los socios son compatibles entre sí	1	2	3	4	5	6	7
16.5. En general, la alianza ha contribuido a incrementar las competencias básicas de la empresa y a la generación de ventajas competitivas	1	2	3	4	5	6	7

17.- Valore las siguientes afirmaciones relativas a la gestión del acuerdo en función del resultado obtenido en el.

Totalmente en desacuerdo **Grado de conformidad** Totalmente de acuerdo

17.1. Estoy satisfecho con la relación y con el rendimiento aportado por mi socio	1	2	3	4	5	6	7
17.2. Estoy satisfecho con el funcionamiento general del acuerdo cooperativo	1	2	3	4	5	6	7
17.3. Estoy satisfecho con los resultados del acuerdo cooperativo	1	2	3	4	5	6	7
17.4. Estoy satisfecho con el progreso logrado en la consecución de objetivos a l/p	1	2	3	4	5	6	7
17.5. La rentabilidad obtenida supera sus expectativas iniciales	1	2	3	4	5	6	7
17.6. Existe equilibrio entre lo aportado y lo obtenido del reparto de los beneficios de la alianza entre los socios	1	2	3	4	5	6	7
17.7. La alianza ha generado nuevas oportunidades para la empresa	1	2	3	4	5	6	7

18.- El dato medio durante los últimos cinco años de los siguientes ratios financieros ha sido

18.1. ROA (Rentabilidad sobre Activos o Rentabilidad Económica):

19.- Expresé el grado en que su empresa ha logrado cumplir los siguientes objetivos

Muy bajo **Grado de cumplimiento** Muy alto

18.1. Crecimiento anual del nivel de ventas	1	2	3	4	5	6	7
18.2. Cuota de mercado respecto a los competidores	1	2	3	4	5	6	7
18.3. Beneficios operativos	1	2	3	4	5	6	7
18.4. Beneficios sobre ventas	1	2	3	4	5	6	7
18.5. <i>Cash-Flow</i> /flujo de caja obtenido en las operaciones del negocio	1	2	3	4	5	6	7
18.6. Rendimiento sobre la inversión/rentabilidad sobre activos totales	1	2	3	4	5	6	7
18.7. Introducción de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
18.8. Realización de programas de reducción de costes	1	2	3	4	5	6	7
18.9. Desarrollo/formación/cualificación del personal	1	2	3	4	5	6	7
18.10. Relaciones con las administraciones públicas y con la sociedad	1	2	3	4	5	6	7

20.- En caso de no considerar exitosa la estrategia de cooperación desarrollada por la empresa, indique el grado de influencia de la/s causa/s que le han llevado a dicha situación.

Nada importante **Grado de influencia** Muy importante

19.1. Poca flexibilidad en la dirección del acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
19.2. Reducida confianza entre los socios	1	2	3	4	5	6	7
19.3. Comunicación poco fluida	1	2	3	4	5	6	7
19.4. Discrecionalidad directiva	1	2	3	4	5	6	7
19.5. Bajo nivel de aprendizaje de las habilidades de los socios	1	2	3	4	5	6	7
19.6. Cambios en el entorno	1	2	3	4	5	6	7
19.7. Pérdida de recursos estratégicos claves	1	2	3	4	5	6	7
19.8. Los costes superan a los beneficios	1	2	3	4	5	6	7
19.9. Diferencia cultural	1	2	3	4	5	6	7
19.10 Otras causas	1	2	3	4	5	6	7

MUCHISIMAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Si quiere conocer las conclusiones que se extraigan de éste trabajo de investigación indíquenoslo, al igual que cualquier otro comentario que considere oportuno.

OTROS COMENTARIOS:

